

Seminario tematico

Il marketing dei Career service nell'era delle connessioni

Roma, 24 ottobre 2018

Spunti per la discussione

Unità Organizzativa
Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS

Indice

Introduzione	3
1. Le ragioni e le caratteristiche del <i>marketing</i> dei career service nelle università e negli ITS	5
Caratteristiche e differenze tra <i>marketing</i> dei prodotti e <i>marketing</i> dei servizi	6
Segmentazione degli utenti	8
Soddisfazione e fidelizzazione degli utenti	9
2. Il <i>marketing</i> dei servizi di interesse pubblico nell'era digitale e della connettività	10
Una possibile "cassetta degli attrezzi" per il <i>marketing</i> dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS	11
Domande per la discussione	14
3. Buone pratiche di università e ITS e spunti per la discussione	15
Come promuovere una pianificazione strategica del <i>marketing</i> dei servizi	15
Come attrarre gli studenti e le imprese	17
Come utilizzare i <i>social media</i> per il <i>marketing</i>	20
Come sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata	22
Come avvalersi di personale specializzato nel <i>marketing</i> dei servizi	23
Domande per la discussione	24

Testo a cura di Marco Montefalcone

Introduzione

Anpal Servizi, nel quadro degli obiettivi e delle priorità delineate nel PON SPAO e del Piano operativo 2017-2020, ha dato avvio a un'azione di sistema finalizzata alla qualificazione delle politiche e dei servizi di orientamento e placement nelle università e negli ITS.

Nell'ambito di tale azione, Anpal Servizi promuove l'organizzazione di un itinerario di seminari tematici finalizzato a supportare la costruzione di una comunità professionale degli operatori dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro delle università e degli ITS, accomunati dalla volontà di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi, mediante lo sviluppo di relazioni e lo scambio di informazioni e buone pratiche.

I seminari tematici sono rivolti principalmente ai responsabili dei servizi di orientamento e placement, ai delegati e ai referenti delle università e degli ITS. Tali seminari costituiranno una occasione di scambio e di confronto sulle tematiche connesse alla transizione istruzione-lavoro e ciascun ateneo e ITS potrà partecipare attivamente condividendo informazioni e trasmettendo modelli di servizio e buone pratiche.

I seminari, che si svolgeranno nel triennio 2018-2020, verteranno su temi cruciali con cui gli atenei e gli ITS sono chiamati a misurarsi per svolgere efficacemente la loro azione di supporto e accompagnamento volta a favorire l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa di studenti e laureati. Attraverso il confronto e la riflessione tra tutti i partecipanti sui temi selezionati, promossa sulla base di un'analisi relativa alle esperienze realizzate, agli ostacoli incontrati e alle soluzioni organizzative adottate dalle università e dagli ITS in Italia e al livello internazionale, sarà infatti possibile individuare modelli di intervento condivisi e determinare orientamenti strategici e indicazioni operative, che verranno poi diffusi a beneficio di tutti gli ITS e le università.

Gli ambiti tematici saranno selezionati annualmente, sulla base di un confronto con i referenti degli istituti formativi. Finora sono stati realizzati tre seminari: il primo lo scorso 30 maggio a Roma, in collaborazione con il MIUR, ha avuto per oggetto la presentazione e discussione del programma di assistenza tecnica per lo sviluppo dei servizi di transizione istruzione - lavoro negli istituti tecnici superiori¹; il secondo seminario² "Le relazioni tra Università e Imprese. La terza missione delle Università: strumenti ed esperienze", organizzato insieme alla Fondazione CRUI il 26 giugno 2018, ha previsto una sessione specifica dedicata alla presentazione delle "Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service"³; infine, il terzo seminario⁴ è stato svolto il 18 luglio scorso sul tema "Industria 4.0, sistema di istruzione terziaria e ruolo dei career service". Nel 2018-2019 gli ulteriori seminari in programma verteranno su argomenti quali: il *marketing* dei servizi; i modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement; le reti, connessioni e partnership; l'offerta formativa del sistema dell'istruzione superiore e lo sviluppo di una programmazione dei percorsi di istruzione - lavoro.

¹ https://www.anpalservizi.it/notizie/-/asset_publisher/Z9OHUPdBwLTI/content/transizi-10?inheritRedirect=false

² <http://www.universitaimpresa.it/26-giugno-2018-workshop-le-relazioni-tra-universita-e-imprese-la-terza-missione-delle-universita-strumenti-ed-esperienze/>

³ Montefalcone M., *Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service*, Anpal Servizi, luglio 2017.

⁴ Cfr. https://www.anpalservizi.it/dettaglio/-/asset_publisher/XdK5rf7vZXeu/content/transizi-18?inheritRedirect=false; Anpal Servizi, *Resoconto del Seminario tematico. Industria 4.0, sistema di istruzione terziaria e ruolo dei career service*, Roma, 18 luglio 2018.

In particolare, il seminario tematico “Il *marketing* dei Career service nell’era delle connessioni” intende favorire una riflessione riguardo all’esigenza per i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di promuovere in modo proattivo un contatto diretto con gli studenti e le imprese, mediante specifici piani di *marketing*. In questo quadro, la discussione esaminerà i mutamenti dei principi, degli approcci e degli strumenti del *marketing* dei servizi nell’era delle connessioni, anche al fine di costruire una “cassetta degli attrezzi” per la definizione e attuazione di piani di *marketing* dei career service di università e ITS. Nello specifico, il seminario persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere una riflessione sui temi prescelti, permettendo ai referenti degli atenei e degli ITS di confrontarsi in merito alle esperienze realizzate, agli ostacoli incontrati e alle soluzioni organizzative adottate in contesti differenti;
- supportare lo sviluppo di una comunità professionale e di una rete degli operatori responsabili dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro;
- sostenere un processo di apprendimento dalle esperienze maturate e dalle lezioni apprese con le azioni realizzate, compresi i successi e i fallimenti sperimentati, in modo da consentire una successiva programmazione degli interventi e una qualificazione dei servizi, anche mediante la disseminazione delle buone pratiche realizzate;
- individuare modelli di intervento condivisi e raccogliere informazioni utili a definire linee guida o indicazioni operative che possano essere poi diffuse a beneficio di tutte le università e gli ITS per favorire lo sviluppo e il rafforzamento delle attività di orientamento e accompagnamento al lavoro.

Il presente documento rappresenta un contributo per la discussione, sollevando alcune questioni rilevanti che appare opportuno risolvere per rendere i servizi di orientamento e placement sempre più efficaci e adeguati alle necessità degli studenti e delle imprese.

In particolare, questa traccia contiene alcuni spunti di riflessione sui temi che saranno oggetto di discussione nell’ambito del seminario. Il documento, pertanto, non riveste alcuna pretesa di eshaustività, ma intende offrire un quadro sintetico delle principali questioni che sono sul tappeto e con le quali appare utile misurarsi.

Il documento è articolato in tre ulteriori paragrafi. Il primo paragrafo descrive le ragioni e le caratteristiche del *marketing* dei career service nelle università e negli ITS. Il secondo paragrafo è incentrato sulle implicazioni dell’era digitale e della connettività per il *marketing* dei servizi di interesse pubblico, con l’obiettivo di costruire una possibile “cassetta degli attrezzi” per i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS. Il terzo paragrafo, infine, è focalizzato sulle buone pratiche di *marketing* realizzate, in Italia e all’estero, da parte dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro delle università e degli istituti tecnici superiori. In particolare, questo paragrafo individua alcune questioni aperte o emergenti su cui si ritiene utile focalizzare l’attenzione e il confronto tra tutti i partecipanti al seminario, nel tentativo di individuare insieme le strategie, i modelli di orientamento più appropriati e gli interventi per favorire lo sviluppo e il rafforzamento dei career service.

1. Le ragioni e le caratteristiche del *marketing* dei career service nelle università e negli ITS

Il *marketing* è diventato un aspetto fondamentale per i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro delle università e sta assumendo una rilevanza anche per i servizi degli istituti tecnici superiori, in linea con un trend internazionale che vede l'utilizzo del *marketing* anche per questi istituti formativi in diversi paesi europei. Senza un'attività di *marketing*, infatti, tali servizi non sarebbero in grado, ad esempio, di **riconoscere i differenti tipi di utenti** (imprese, datori di lavoro, studenti, ex studenti, ecc.), di **capire di che cosa essi hanno bisogno** e di studiare e proporre loro **prestazioni e servizi personalizzati**.

Inoltre, come è stato messo in evidenza in altre occasioni⁵, per svolgere efficacemente il ruolo di supporto alla costruzione di percorsi di carriera formativi e professionali che puntino ad assicurare l'occupabilità degli studenti, i career service oggi non possono limitarsi ad aspettare i loro utenti (fossero questi studenti del primo o dell'ultimo anno, laureati o imprese), come fossero uno sportello clienti. Al contrario si tratta di cercare in **modo proattivo** gli studenti, fin dal primo anno, promuovendo azioni di orientamento e accompagnamento, e sviluppare relazioni dirette con le imprese per conoscere i loro fabbisogni professionali e scovare opportunità formative e lavorative rispondenti alle esigenze di tutti i soggetti interessati.

Per svolgere al meglio queste funzioni, però, gli atenei hanno la necessità di superare alcune note e purtroppo diffuse **criticità** (es. carenza di personale specializzato e di competenze in materia di *marketing*, mancanza di una pianificazione strategica, ridotta disponibilità di risorse economiche, scarsa collaborazione con altri uffici preposti alla comunicazione o con i responsabili dei corsi di *marketing*, ecc.)⁶, mentre gli ITS dovrebbero anche interrogarsi su come inserire i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro all'interno di un'azione di *marketing* dell'offerta formativa, anche sperimentando modalità di *networking* tra le fondazioni ITS della stessa regione.

Parte fondamentale di un'azione di *marketing* è, come è noto, lo sviluppo di una **comunicazione ampia e personalizzata** rispetto ai differenti soggetti target, funzionale ad attrarre e informare gli utenti circa le caratteristiche e i benefici dei servizi offerti, nonché a coltivare le relazioni con gli utenti⁷.

Spesso, infatti, molti studenti e imprese del territorio non conoscono gli uffici di orientamento e accompagnamento al lavoro esistenti nelle università o negli ITS. Pochi sono informati delle prestazioni e delle opportunità che offrono tali servizi ai diversi soggetti target (studenti, diplomati o laureati, ex studenti, imprese e altri datori di lavoro, ecc.). Pochi conoscono i vantaggi e le potenzialità di strumenti di politica attiva come i tirocini e soprattutto gli apprendistati di alta formazione e ricerca. Anche i numerosi soggetti che operano nel territorio, a partire dalle imprese e altri potenziali datori di lavoro, hanno una conoscenza spesso approssimativa di che cosa siano e cosa facciano i career service universitari o analoghi servizi negli ITS.

Affinché l'offerta dei differenti servizi incontri la domanda e si superino pregiudizi, diffidenze e mancanza di informazioni è fondamentale dunque sviluppare **azioni comunicative e di *marketing***

⁵ Montefalcone M., *Op. cit.*, Anpal Servizi, luglio 2017.

⁶ Non ci stancheremo mai di ripetere che senza un forte investimento strategico da parte dei vertici degli atenei, è molto difficile ottenere lo sviluppo dei Career Service.

⁷ Attraverso la comunicazione, si può promuovere la *value proposition* del servizio, informando gli utenti attuali e potenziali nei mercati di riferimento delle caratteristiche e dei benefici, del prezzo e dei costi, dei canali in cui è fornito ecc. Infatti, senza un'efficace comunicazione, i potenziali utenti potrebbero non venire mai a conoscenza dell'esistenza del servizio, di ciò che offre e del valore dei suoi prodotti. La comunicazione non serve solo ad attrarre nuovi utenti, ma anche a mantenere i contatti con gli utenti esistenti e a rafforzare la relazione con essi. Cfr. Carù A., *Marketing dei servizi*, Dispensa, Dipartimento di Marketing, Università Bocconi di Milano, 2015.

indirizzate ai differenti target, volte a far conoscere le caratteristiche, le modalità di accesso e i vantaggi dei diversi servizi (es. orientamento, *tutoring*, formazione, tirocini, apprendistato, ecc., per quanto riguarda gli studenti, oppure servizi informativi, di *recruiting*, di *capacity building*, e così via, per quanto attiene i datori di lavoro).

Per rispondere a queste esigenze, molti career service costruiscono **specifici messaggi personalizzati e contenuti informativi *ad hoc*** rivolti agli studenti e alle imprese per fornire informazioni sui servizi offerti, sulle azioni di *capacity building* e di ricerca, e sui programmi di alternanza formazione-lavoro, sulle modalità di accesso agli spazi e alle opportunità per pubblicizzare le imprese e i loro sistemi per il reclutamento degli studenti, sui servizi di *networking* con tutti i soggetti interessati (studenti, docenti, imprese, ex studenti, associazioni di categoria, ecc.), nonché sui programmi di *partnership* con i datori di lavoro promossi dall'ateneo o dall'ITS.

In molti casi, tale determinazione è il risultato di una **pianificazione strategica** (si veda il paragrafo 3), che a partire dalla comprensione del contesto di riferimento, della domanda di lavoro, delle esigenze e delle caratteristiche degli studenti, dei datori di lavoro e degli altri soggetti target, fissa gli obiettivi e definisce la strategia più adatta per raggiungerli e i programmi operativi, contenenti gli ambiti di attività, le iniziative e i servizi su cui puntare per soddisfare in modo personalizzato i differenti fabbisogni ed esigenze dei diversi utenti target. Tale pianificazione in certi casi è basata, consapevolmente o meno, sulla articolazione tradizionale del *marketing*⁸, che come noto distingue:

- il **marketing analitico**, che è lo studio del mercato, dei potenziali clienti/utenti, dei concorrenti e della propria realtà aziendale o di servizio;
- il **marketing strategico**, vale a dire il processo attraverso il quale un'organizzazione o un'impresa determina e pianifica, con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, la strategia competitiva più idonea al conseguimento dei propri obiettivi di medio-lungo termine per soddisfare le esigenze degli utenti e raggiungere risultati concreti (utilizzo dei prodotti e servizi offerti, fedeltà del cliente/utente, ecc.);
- il **marketing operativo**, cioè l'attuazione di una serie di attività per raggiungere gli obiettivi prefissati (vendite, incremento dell'accesso ai servizi; posizionamento del *brand*, ecc.).

Più in particolare, in riferimento ai career service, il **marketing analitico** concerne lo studio delle esigenze di studenti, diplomati, laureati, imprese, altri datori di lavoro e ulteriori soggetti target (ex studenti, genitori, docenti, ecc.), nonché l'esame dell'insieme di servizi offerti ai suddetti soggetti all'interno dell'università o dell'istituto di istruzione superiore e nel territorio di riferimento. Il **marketing strategico** traduce le informazioni raccolte nella definizione di un piano strategico per il raggiungimento dei diversi soggetti target e per soddisfare in modo personalizzato i loro differenti fabbisogni ed esigenze, al fine di favorire la occupabilità degli studenti. Il **marketing operativo**, infine, porta alla determinazione e attuazione di un piano di azione, funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici e quindi, in concreto, alla implementazione di attività di comunicazione, *direct marketing*, *people raising*, fidelizzazione, ecc.

Caratteristiche e differenze tra *marketing* dei prodotti e *marketing* dei servizi

Ma quali sono le peculiarità del *marketing* dei servizi, quali in particolare quelli di orientamento e accompagnamento al lavoro negli istituti formativi del sistema terziario? Tutti sanno ormai che con il "*marketing*" non si intende semplicemente l'insieme degli strumenti e dei comportamenti che un'azienda adotta per "piazzare" i propri prodotti sul mercato, traendo il massimo profitto. Da molti anni ormai è stata confutata l'idea secondo cui non sia possibile pensare a una azione di *marketing* quando si ha che a fare con servizi di interesse pubblico. Non a caso, da diverso tempo

⁸ Kotler P.; Keller K. L.; Ancorani F.; Costabile M., *Marketing management*, Pearson Italia, XIV ed. 2012.

si è sviluppata una letteratura sul *marketing* dei servizi⁹ e poi dei servizi pubblici¹⁰, che ha contribuito a chiarire le differenze con il *marketing* dei prodotti. Si stanno sempre più diffondendo piani e strumenti di *marketing* presso organizzazioni formative pubbliche e private o anche presso le amministrazioni pubbliche.

Per *marketing*, in effetti, generalmente si intende soprattutto l'insieme delle attività mediante le quali un'organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o altri enti, rendendo loro disponibili prodotti o servizi. Il punto nodale che il *marketing* affronta non è dunque quello di come "vendere" il prodotto, bensì quello di **capire quali siano le esigenze degli utenti/clienti e come soddisfarle nel modo migliore possibile**. Ovviamente per chi i servizi li "vende", è anche rilevante sapere quanto gli utenti/clienti siano disposti a "pagare" (anche in termini di tempo dedicato per partecipare alle attività proposte), perché queste esigenze vengano soddisfatte e come si riesce a convincerli della bontà del prodotto o servizio offerto.

Lo sviluppo della funzione del *marketing* è parte di una **strategia di mercato** che viene definita "**proattiva**", dove l'organizzazione ha un ruolo propositivo nei confronti dei bisogni dei clienti/utenti.

Il *marketing* è inoltre volto alla creazione del **valore** per il cliente/utente, e uno dei suoi scopi è creare un posizionamento del **brand del prodotto/servizio**¹¹ nella mente del consumatore/utente attraverso tecniche di *brand management*.

Come anticipato, nel tempo la letteratura sul *marketing* ha contribuito a chiarire le **differenze tra prodotti e servizi** e le implicazioni per un'azione di *marketing*. La prima differenza, da tutti sempre segnalata, tra la vendita di un prodotto e quella di un servizio è legata alla caratteristica della **intangibilità** dei servizi, che non consente di fare leva sui cinque sensi dell'acquirente prima che l'acquisto sia effettuato. Ciò implica il ricorso a canali diretti di "vendita", visto che il contatto personale è indispensabile per concludere la "vendita", soprattutto considerando che un servizio non vende un oggetto ma un'esperienza e dovrà pertanto cercare di descrivere al cliente/utente in che cosa consista esattamente il servizio offerto, mettendo in evidenza i benefici derivati dalla fruizione del servizio stesso¹².

Un'altra caratteristica dei servizi è l'**inseparabilità tra produzione e consumo**. In effetti, un servizio, indipendentemente dal settore in cui opera, deve risolvere problemi, o meglio, trovare soluzioni per i suoi clienti/utenti. Ciò comporta che nel mondo dei servizi il consumatore o utente non è solo *consumer* ma anche *producer* (allo scopo è stato coniato il termine *prosumer*), che implica che senza l'utente non possa aversi servizio e dalla sua partecipazione dipenda la bontà del servizio stesso¹³. Infatti, l'utente interviene nel processo esecutivo del servizio, in primo luogo, per contribuire all'analisi dei bisogni e alla determinazione/progettazione del servizio stesso, dei

⁹ I primi studi articolati sulla peculiarità della gestione dei servizi e della loro "vendita", rispetto ai prodotti industriali e di consumo, si fanno risalire a Richard Normann, che nel 1972 ha pubblicato un libro intitolato "Il *marketing* dei servizi".

¹⁰ Cfr. ad esempio: Castellet M., *Comunicazione e marketing come leva per favorire l'accesso ai servizi, L'azione di sistema per l'innovazione nei servizi all'impiego: il progetto SPI@LEARN*, Facoltà di Scienze della Comunicazione Università degli Studi di Roma 'La Sapienza', 2004; Nuzzo G., *Marketing dei Servizi pubblici e della P.A.*, Webinar, "Progetto Servizi innovativi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro", Fornez, 5 giugno 2013; Carù A., *Op.cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015.

¹¹ Il *brand* è costituito da una serie di immagini (di solito un nome, un logo e uno slogan) che distingue il prodotto o il servizio offerto da un'azienda o un'organizzazione rispetto a quelli della concorrenza.

¹² LUMSA, *Il Marketing dei Servizi. Dispensa*, estratto da Peter P., Donnelly J., Pratesi C. A., *Marketing*, Mc Graw Hill 2017.

¹³ Tartaglia F., *Elementi di marketing*, Dispensa per gli studenti del corso di laurea in Scienze e tecnologie della comunicazione, Ferrara, anno accademico 2011 - 2012. Carù A., *Op. cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015.

suoi mezzi e obiettivi e, in secondo luogo, per criticare e analizzare il servizio stesso e suggerire interventi di miglioramento¹⁴.

Tra le specificità dei servizi rispetto ai prodotti è stata segnalata poi la **eterogeneità**, nel senso che la qualità non è omogenea ma dipendente da come gli addetti al contatto *front line* si relazionano con l'utente. Infatti, ogni interazione diretta, se ben gestita dal personale di contatto, può diventare un'opportunità di "vendita" e di fidelizzazione del cliente/utente, in quanto un cliente/utente soddisfatto può diventare un utente/cliente fedele¹⁵. Un'altra caratteristica è l'**inseparabilità**, cioè la coincidenza nel servizio tra il momento dell'erogazione e quello del consumo. Tale coincidenza comporta che il servizio non possa essere immagazzinato e prodotto in anticipo e rende cruciale il ruolo del personale addetto all'offerta del servizio e dei processi di comunicazione interattivi con i clienti/utenti¹⁶. Ciò indica quanto sia strategicamente fondamentale investire nella formazione e nell'aggiornamento continuo del personale dei career service¹⁷.

Nel complesso queste caratteristiche dei servizi, come si è visto, hanno evidenti implicazioni per il *marketing*. Di conseguenza, la progettazione di piani di *marketing* nel settore dei servizi dovrà tenere conto e valorizzare queste specifiche caratteristiche.

Segmentazione degli utenti

Tale progettazione deve prendere le mosse (come suggerito dai primi studi sulla peculiarità della gestione dei servizi e della loro "vendita", rispetto ai prodotti industriali e di consumo), dalla **segmentazione** degli utenti¹⁸, nella consapevolezza che non esistono gli utenti come gruppo omogeneo e privo di sfaccettature, ma tanti utenti diversi (nel nostro caso, imprese di un determinato settore produttivo; organizzazioni non profit; amministrazioni pubbliche; studenti del primo anno, del secondo, del terzo o dell'ultimo anno; ex studenti; genitori; ecc.), ciascuno dei quali ha bisogni specifici che devono essere compresi e devono essere soddisfatti¹⁹. La segmentazione avvia dunque ogni azione di *marketing* e costituisce il processo di individuazione di una o più popolazioni destinate (es. imprese, professionisti, ecc.), definite segmenti o target, omogenei in base a determinati criteri²⁰ (ad es. settori produttivi, territorio di riferimento, fabbisogni professionali, dimensioni, ecc.), finalizzato a definire il posizionamento dei propri prodotti - servizi²¹. La segmentazione consente alle organizzazioni produttrici di beni e di servizi di qualificare la missione del servizio nei confronti degli utenti e di determinare le politiche e le specifiche iniziative di **marketing mix**, in grado di soddisfare i bisogni dei diversi gruppi di soggetti target individuati sulla base di specifici criteri di segmentazione.

Un altro approccio interessante per i career service è il **Customer Relationship Marketing**, che assegna una centralità alla creazione, allo sviluppo, al mantenimento e all'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo con gli utenti²². Tale approccio prevede sempre i seguenti **passi operativi**: identificare gli utenti (imprese, studenti, ecc.), differenziare gli utenti, interagire con gli

¹⁴ Nuzzo G., *Op. cit.*, 2013.

¹⁵ Peter P., Donnelly J., Pratesi C. A., *Op. cit.*, 2017

¹⁶ Castellet M., *Comunicazione e marketing come leva per favorire l'accesso ai servizi*, *Op. cit.*, 2004

¹⁷ Tartaglia F., *Op. cit.*, 2011

¹⁸ Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, 1992.

¹⁹ Nuzzo G., *Op. cit.*, 2013.

²⁰ Esistono vari criteri della segmentazione dei propri clienti/utenti come per esempio quello geografico (residenti in grandi città o in piccoli centri, per esempio) o quello demografico (sesso, età, professione, ecc.) e altri ancora. L'importante è che tutti i segmenti a cui l'organizzazione è interessata siano "accessibili" (cioè identificabili e raggiungibili con una specifica azione di *marketing*); siano "misurabili" (consentano cioè una valutazione quantitativa sulla quale ragionare in termini di obiettivi concreti) e siano "profitabili" (cioè diano valore: profitto per l'impresa privata, consenso per l'azienda pubblica). Cfr. Nuzzo G., *Op. cit.*, 2013.

²¹ De Laurentis A., Rulli S., *Linee guida per il coinvolgimento delle Imprese*, Anpal Servizi, 2018.

²² Blythe J., Cedrola E., *Fondamenti di marketing*, Terza edizione, 2013 Pearson Italia, Milano-Torino.

utenti, personalizzare l'offerta. L'**identificazione dei singoli utenti** è fondamentale, perché le relazioni sono possibili solo con singoli individui, non con segmenti, mercati o popolazioni. Il passo successivo è la **differenziazione degli utenti**, basata sulla segmentazione, sullo sviluppo di relazioni dirette e la creazione di modelli predittivi, perché solo la conoscenza delle differenze tra un utente e l'altro consente al servizio di definire strategie di *marketing* e offerte di prestazioni e servizi rispondenti alle esigenze, ai comportamenti e ai bisogni degli utenti, nonché di determinare le azioni più opportune da realizzare con riferimento a ogni segmento individuato. Si tratta poi di **interagire con gli utenti** costantemente, perché solo in questo modo si sviluppa una relazione duratura basata sulla reale conoscenza dell'utente e delle sue evoluzioni nel tempo ed è possibile costruire, in ultima istanza, una **fiducia** nei confronti del servizio. Infine, tutto ciò permette di **personalizzare l'offerta** dei servizi sulla base delle informazioni disponibili, in modo da soddisfare le esigenze dei singoli utenti.

Soddisfazione e fidelizzazione degli utenti

È fondamentale inoltre porsi dalla parte degli utenti (imprese, studenti, ex studenti, ecc.), per comprendere quali siano i loro bisogni e proporre un'offerta di servizi realmente in grado di soddisfarli al meglio. Il **dialogo con gli utenti** rappresenta poi un utile strumento per la valutazione e il controllo dei risultati. La funzione di ascolto deve garantire infatti il monitoraggio continuo della domanda e dei servizi offerti e l'opportuna correzione di strategie e servizi nel caso questi si discostassero dai bisogni dell'utenza.

A questo proposito, non solo nelle aziende ma anche nei servizi pubblici o privati di interesse collettivo, il *marketing* è orientato alla *customer satisfaction*, cioè alla **soddisfazione degli utenti**. La **fidelizzazione** dell'utente dipende infatti proprio dalla capacità di soddisfare i suoi bisogni offrendo servizi su misura e di qualità e in fondo proprio la fidelizzazione rappresenta l'obiettivo finale di qualsiasi attività di *marketing*²³. Per fidelizzare e trattenere gli utenti (ad esempio, le imprese) occorre sviluppare legami di lungo termine che tornino a beneficio di entrambe le parti²⁴. Alla base della fidelizzazione, i requisiti necessari sono la soddisfazione degli utenti e la qualità del servizio. Utenti altamente soddisfatti tendono a parlare bene del servizio ricevuto e a diventare veri e propri sostenitori o paladini del servizio. Inoltre, la soddisfazione degli utenti è strettamente correlata alla loro possibilità di controllare il servizio, pertanto maggiore è il grado di controllo percepito (relativo ad esempio alla possibilità di scelta tra varie opzioni che però sono standard, o alla possibilità di chiedere un servizio personalizzato secondo le proprie esigenze), maggiore sarà la loro soddisfazione²⁵.

Nella maggior parte dei casi, la **soddisfazione dell'utente** viene misurata durante o immediatamente dopo l'erogazione del servizio, poiché il ricordo della soddisfazione tende a svanire con il tempo. Tuttavia, la soddisfazione immediata non è un valido predittore della disponibilità a usufruire nuovamente in futuro del servizio, mentre esistono prove del fatto che le persone che continuano a esprimere una certa soddisfazione per un servizio anche a distanza di qualche tempo hanno più tendenza a raccomandarlo ad altri o a riacquistarlo esse stesse²⁶. Inoltre, c'è da considerare che gli utenti di un servizio sono inclini a dedicare più tempo a **raccogliere informazioni e a valutare consigli ricevuti da altri utenti** o da altre fonti personali ritenute fidate (amici, componenti di comunità *online*, ecc.) di quanto siano soliti fare quando devono acquistare un prodotto fisico. Infatti, poiché come si è detto i servizi sono intangibili e spesso difficilmente valutabili in anticipo, il **passaparola** svolge un ruolo molto più decisivo che nel caso dei beni fisici.

²³ Castellet M., *Marketing di relazione*, Il Sole 24 Ore, 2003, pag. 93.

²⁴ Tra le strategie di fidelizzazione per stringere legami ancora più stretti con gli utenti selezionati, vi sono: a) il rafforzamento della relazione; b) la creazione di premi di fedeltà; c) la costruzione legami di livello più alto come quelli di tipo sociale, strutturale, nonché relativi alla personalizzazione del servizio. Cfr. Carù A., *Op. cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015.

²⁵ Carù A., *Op. cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015

²⁶ Blythe J., Cedrola E., *Op.cit.*, 2013, Milano-Torino.

2. Il marketing dei servizi di interesse pubblico nell'era digitale e della connettività

La trasformazione digitale che stiamo vivendo ha cambiato profondamente lo scenario del *marketing*. Il rapido sviluppo delle nuove tecnologie, l'incremento dell'utilizzo di internet e dei *social media* hanno favorito una connessione diffusa e una connettività a tutti i livelli, con risvolti non ancora del tutto prevedibili. Gli utenti dei servizi sono socialmente connessi tra loro nelle reti orizzontali delle *community*.

In questa nostra epoca, che è stata definita **era digitale e della connettività**, la questione principale da porsi riguarda, allora, la identificazione delle modalità di impostazione e promozione delle azioni di *marketing*. La rilevanza fondamentale assunta dalla connettività ha, infatti, un significato strategico molto più profondo, in quanto oltre alla connettività legata all'utilizzo dei dispositivi mobili, delle nuove tecnologie e dei *social media*, va considerata anche la odierna possibilità di una connettività esperienziale e sociale, che nel complesso trasformano il fondamento stesso del *marketing*, cioè il mercato.

Infatti, gli **utenti** dei servizi non sono più target passivi ma comunicano tra loro e stanno diventando sempre più **mezzi attivi di comunicazione**. I *social media* permettono alle persone di connettersi e comunicare ovunque, anche in tempo reale grazie alla telefonia mobile, di prendere decisioni circa l'accesso o l'utilizzo dei servizi, basati sui consigli o le opinioni della loro cerchia sociale o delle comunità di cui fanno parte.

Secondo Philip Kotler²⁷, riconosciuto a livello mondiale come il più grande esperto di *marketing*, oggi viviamo in un mondo nuovo, in cui le comunità composte dai clienti o utenti dei servizi acquistano sempre più potere²⁸. Infatti, per Kotler, mentre in passato i clienti o utenti dei servizi erano facilmente influenzabili dalle campagne di *marketing*, ora la maggior parte di essi crede di più nel cosiddetto **fattore F** (*Friends, Families, Facebook fans, Followers* di Twitter o Instagram), cioè crede più negli amici, nei familiari, nei *fan* e *follower online* che nelle comunicazioni del *marketing*.

Molti chiedono consigli a perfetti estranei sui *social media*. Ebbene, in un contesto come questo, un servizio non deve più considerare gli utenti come semplici target, sviluppando come in passato relazioni di tipo verticale, ma considerare che la **fiducia** degli utenti si conquista sempre più in modo orizzontale, trattandoli come propri pari e come amici, rivelando le specifiche caratteristiche del servizio ed esprimendo con trasparenza i benefici offerti e i vantaggi che studenti e imprese possono ricavare²⁹. In altre parole, secondo Kotler, oggi **gli utenti non sono più i riceventi passivi della segmentazione, del targeting e del posizionamento** deciso da un'azienda o da un servizio³⁰. Oggi per essere vincenti, i servizi devono collaborare con soggetti esterni e consentire la partecipazione degli utenti.

²⁷ Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è un'autorità mondiale del *marketing* e uno dei massimi esperti a livello internazionale di *marketing* strategico. Vedi tra gli altri: Kotler P.; Keller K. L.; Ancorani F.; Costabile M., *Op. cit.*, Pearson Italia, XIV ed. 2012.

²⁸ Kotler P., con Kartajaya H. e Setiawan I., *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli Milano 2017.

²⁹ Nell'economia digitale, si è passati da una centralità del posizionamento e dalla differenziazione del *brand* nel mercato alla precisione dei caratteri e dei codici del *brand*, considerata la trasparenza originata dalla diffusione dei *social media*. Cfr. Kotler P., con Kartajaya H. e Setiawan I., *Op. cit.*, Hoepli Milano 2017.

³⁰ Il *marketing* tradizionalmente parte sempre dalla *segmentazione* e dal *targeting*, basate su ricerche di mercato, secondo una relazione verticale tra *brand* e clienti. La *segmentazione* è una pratica che consiste nel suddividere il mercato in gruppi omogenei sulla base dei profili geografici, demografici, psicografici e comportamentali, mentre il *targeting* è la pratica di selezionare uno o più segmenti ai quali un *brand* intende rivolgersi sulla base della loro attrattiva e sintonia con il *brand* stesso. Cfr. Kotler P., con Kartajaya H. e Setiawan I., *Op. cit.*, Hoepli Milano 2017.

A questo proposito, infatti, è stato messo in luce come in un mondo connesso, il concetto di **marketing mix** si sia evoluto a ricomprendere una maggiore **partecipazione** dei clienti. Da strumento basato sulle **4P** funzionale a decidere che cosa offrire ai clienti (Prodotto e Prezzo) e come offrirlo (Punto vendita e Promozione) si è passati a uno strumento ridefinito all'insegna delle **4 C**: Co-creazione, valuta (*Currency*), attivazione attraverso la Comunità, Conversazione³¹. Altri³² hanno proposto, invece, di ampliare il mix di strumenti arrivando a **7P**, aggiungendo alle 4P tre ulteriori elementi: il *physical environment* (l'ambiente fisico del servizio che costituisce una prova tangibile della qualità delle prestazioni offerte)³³; il *processo* (di progettazione ed erogazione del servizio); il *personale* (nonostante i progressi tecnologici i servizi richiederanno sempre un'interazione diretta tra utenti e personale del servizio e la natura di tali interazioni influenza il modo in cui gli utenti percepiscono la qualità delle prestazioni e dei servizi offerti).

Una possibile “cassetta degli attrezzi” per il **marketing** dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS

Tutto ciò ha inevitabili conseguenze nella pianificazione del *marketing* dei servizi e, in particolare, dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS. La rilevanza assunta dalla connettività e la centralità delle connessioni e delle relazioni a tutti i livelli comporta infatti una **revisione degli approcci teorici e strategici del marketing**, che si davano per scontati fino a poco tempo fa. Tale revisione dovrebbe portare alla costruzione di una nuova “cassetta degli attrezzi” contenente i principi, le metodologie e gli strumenti utilizzabili per il *marketing* dei career service.

La **sfida del marketing** oggi è di combinare l'interazione *online* e *offline* con aziende e studenti, e di promuovere una strategia che sfruttando la connettività a tutti i livelli sia finalizzata al coinvolgimento degli utenti e all'offerta di prodotti e servizi sempre più personalizzati. Kotler chiama tutto questo **marketing 4.0**³⁴, vale a dire una strategia che scommetta sulla necessità di integrare il *marketing* tradizionale (funzionale a diffondere la conoscenza del *brand* o del servizio e suscitare l'interesse) con quello *digitale* (funzionale a stimolare l'azione e il passaparola), integrando la connettività mediata dalle macchine con l'interazione tra esseri umani per rafforzare il coinvolgimento degli utenti. In effetti, in un mondo sempre più dominato dalla tecnologia, il tocco umano sta diventando il nuovo strumento di differenziazione e il nuovo *marketing online* non sostituirà il tradizionale *marketing offline* ma dovranno coesistere per offrire la migliore *customer experience* possibile.

³¹ Cfr. <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/philip-kotler-spiega-il-nuovo-marketing/>

³² Carù A., *Op. cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015

³³ Nei servizi ad alto tasso di contatto, il luogo di erogazione è fondamentale nel dare forma all'esperienza di servizio e migliorare (o peggiorare) la soddisfazione del cliente. Il *servicescape*, o ambiente di servizio, fa riferimento allo stile e all'apparenza del contesto fisico e degli altri elementi esperienziali che l'utente incontra nei luoghi di erogazione del servizio. Con *servicescape* non ci si riferisce solo quindi all'arredamento, ma a un insieme di aspetti strutturali e la sfida consiste nel gestire questi elementi in modo unitario per impattare in modo positivo sulla soddisfazione dell'utente. Il *design* dell'ambiente fisico e il modo in cui opera il personale di contatto con il cliente svolgono un ruolo vitale nel creare una particolare identità aziendale e nel modellare la natura delle esperienze dei clienti. Le principali dimensioni del *servicescape* sono: le condizioni ambientali (che agiscono sui cinque sensi dell'uomo e sono percepite sia separatamente, sia in maniera olistica e includono schemi di luci e colori, percezioni di forma e grandezza, rumori e musica, temperatura, profumi e odori); lo spazio e la funzionalità; la cartellonistica, simboli e indicazioni varie. Cfr. Carù A., *Op. cit.*, Università Bocconi di Milano, 2015

³⁴ Kotler in un recente saggio descrive la transizione dal *marketing* focalizzato sul prodotto (1.0), al *marketing* centrato sul cliente (2.0), al *marketing* umanistico (3.0) orientato a creare prodotti e servizi in grado di riflettere e recepire i valori umani dei clienti, fino ad arrivare al *marketing 4.0*, orientato a unire l'interazione *offline* e *online* tra aziende e clienti e integrare il *marketing* tradizionale con quello digitale. Kotler P., con Kartajaya H. e Setiawan I., *Op. cit.*, Hoepli Milano 2017.

La **cassetta degli attrezzi del marketing** non è più la stessa di dieci anni fa. È tempo di mettere in campo nuove strategie in linea con i paradigmi dell'innovazione digitale, che hanno cambiato i processi con cui i clienti o gli utenti dei servizi selezionano prodotti e servizi³⁵.

In effetti, sappiamo che nell'economia digitale, i clienti delle aziende o gli utenti dei servizi sono socialmente connessi tra loro nelle reti orizzontali delle **community**, che costituiscono i nuovi segmenti con cui ci si deve rapportare. Gli utenti dei servizi oggi assegnano grande rilevanza alle opinioni degli altri componenti delle **community** di cui fanno parte (es. reti di imprese; comunità di ex studenti; rete di studenti del corso di laurea in *design* industriale, in matematica, in sociologia, ecc.), a volte anche maggiore rispetto alle preferenze personali e alle comunicazioni di *marketing*.

In questo contesto, assumono poi sempre più una maggiore influenza i cosiddetti *Netizen* (chiamati più raramente anche *Cybercitizen*), vale a dire nativi digitali, che partecipano attivamente alla vita di Internet, e che sono generalmente i clienti e gli utenti più accorti che esprimono liberamente le loro opinioni sui prodotti e servizi, assegnando voti ed esprimendo opinioni ed emozioni anche in forma anonima. In questo senso, sono **connettori sociali** che esercitano una influenza fortissima e possono diventare i paladini di un *brand* e aiutano gli altri utenti a scoprire i prodotti migliori. Ovviamente è possibile che questo avvenga anche nella comunità degli studenti.

La prima sfida del *marketing* è dunque quella di **conquistare l'attenzione degli utenti**, anche instaurando conversazioni all'interno delle comunità di cui ne fanno parte, pur senza poter prevedere l'esito. Oggi molto spesso gli utenti dei servizi prendono decisioni e compiono azioni utilizzando lo *smartphone* e i *social media*. Si potrebbe dire che i *social network* e le *community* sono divenuti i tasselli fondamentali per la comprensione dei desideri e delle aspettative dei clienti nonché per la loro fidelizzazione. Infine, con la connettività si presentano straordinarie opportunità per i servizi di ottenere un passaparola positivo, come anche di attrarre possibili detrattori.

Per essere rilevanti, oggi occorre **attrarre** (e non raggiungere) il singolo cliente o utente. È necessario veicolare contenuti rilevanti e utili per loro nel momento opportuno. In che modo? Ad esempio, attraverso attività di *Content Marketing*, un piano di *storytelling* e una comunicazione *smart* capace di fare leva sui canali digitali, *Webinar*, eventi originali di confronto che utilizzino il linguaggio dell'interlocutore, veicolati sui canali più corretti, come *blog* del sito del servizio o *social media* professionali³⁶.

Nell'era della connettività, l'attrattiva iniziale di un *brand* di un prodotto o di un servizio è influenzata dalla comunità che circonda il cliente o utente e la *fedeltà* si identifica con la disponibilità dei clienti o degli utenti a consigliare il suddetto *brand* ad altre persone. In questo quadro,

³⁵ Digital360, Marketing B2B. *Perché gli approcci tradizionali non funzionano più*, Assinform Report 2017.

³⁶ Il *content marketing* è un approccio che consiste nel creare, curare, distribuire e amplificare contenuti che siano interessanti e avvincenti per una fascia di pubblico chiaramente definita, con l'obiettivo di far nascere conversazioni a proposito dei contenuti, mediante la narrazione e il racconto di storie interessanti (*storytelling*) attraverso i *social media*. Il *content marketing* si articola in 8 passaggi fondamentali: 1) Definizione degli obiettivi; 2) Mappatura e selezione del target a cui rivolgersi (concentrandosi sugli argomenti che interessano certe comunità); 3) ideazione e pianificazione dei contenuti (interessanti per i clienti/utenti e riflettenti i caratteri e i codici del *brand*) presentati in diversi formati (forma scritta o visuale); 4) Creazione dei contenuti (di alta qualità anche avvalendosi di professionisti); 5) Distribuzione dei contenuti, mediante *social media*, eventi e altri canali di proprietà del *brand* (sito, *blog*, *newsletter*, *app*, ecc.), *media* a pagamento (radio, televisione, stampa e affissioni, *banner*, annunci su motori di ricerca, inserzioni a pagamento sui *social media*, ecc.) e i *media* guadagnati attraverso il passaparola o l'*advocacy*; 6) Amplificazione dei contenuti, mediante l'individuazione degli *influencer* più noti in una determinata fascia di pubblico o comunità; 7) Valutazione del *content marketing* rispetto agli obiettivi stabiliti al passo 1; 8) Ottimizzazione periodica del *content marketing*, in relazione ai contenuti, al formato e al canale di distribuzione. Cfr. Kotler P., con Kartajaya H. e Setiawan I., *Op. cit.*, Hoepli Milano 2017.

la modalità principale da utilizzare per condizionare l'influenza altrui, proveniente da amici, familiari e comunità sotto forma di passaparola, è attraverso il **community marketing**, mediante il supporto di clienti o utenti già fidelizzati.

Oggi nei career service è ritenuta molto importante la capacità di creare un **buzz**, cioè di far parlare di sé mediante il **passa parola** e di aumentare la notorietà e la buona reputazione riguardante il servizio offerto, riconoscibile sempre più come un *brand* dell'università. A Stanford, ad esempio, l'università ha definito una strategia di promozione e diffusione del *brand* (immagine e identità) del servizio (*branding*). In particolare, è stata introdotta una nuova figura professionale, il "manager del *brand* e del *marketing*", vista l'importanza che riveste la reputazione del servizio nei confronti delle diverse comunità di utenti.

Più in generale, sta prendendo piede il **buzz marketing**, detto anche *marketing* conversazionale, vale a dire quell'insieme di operazioni di *marketing* non convenzionale volto ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente, ad accrescere la notorietà e la buona reputazione di una marca/prodotto o servizio, tramite l'utilizzo, ad esempio, di *blog*, forum e *social network*³⁷.

Come si capisce, dunque, la tendenza in rapida crescita è quella di definire piani di **marketing multicanale** (*marketing omnichannel*), in grado di integrare una molteplicità di canali, fisici e *online*. In particolare, si prediligono: i **dispositivi mobili** per la diffusione di prodotti e servizi, anche mediante l'impiego di *App* in grado di migliorare le esperienze degli utenti di relazione con i servizi, visto che gli *smartphone* sono forse il canale forse più efficace per coinvolgere gli utenti; l'uso dei **social media** per gestire le interazioni dei servizi con gli utenti, costruire relazioni a lungo termine, coinvolgere gli utenti nelle conversazioni e offrire soluzioni; infine, l'uso della *gamification* - cioè l'utilizzo dei principi di funzionamento del gioco in contesti distinti dal gioco (es. accumulazione di punti; premi fedeltà; ecc.) - per incrementare il coinvolgimento degli utenti, stimolando determinati comportamenti desiderati.

Per quanto concerne il *marketing online* si suggerisce anche di definire un **Internet marketing plan**, vale a dire un piano in cui stabilire il percorso da compiere nel perseguimento degli obiettivi *online*. Tale piano rappresenta uno strumento di pianificazione operativa a breve termine che fornisce i dettagli per realizzare la strategia di *Internet marketing* tramite l'implementazione del sito *web* e delle relative comunicazioni di *marketing*, basate sull'utilizzo delle **tecnologie digitali**, che offre numerosi vantaggi relativi alla numerosità delle relazioni potenzialmente attivabili, alla profondità e ricchezza dei messaggi, e alla intensità relazionale connessa a una maggiore frequenza e durata dei contatti³⁸. Tali tecnologie consentono anche di rispondere in tempi brevi e nel modo più opportuno alle richieste pervenute, così da poter consolidare e approfondire le relazioni con gli utenti, nonché formulare strategie finalizzate all'utilizzo di questo canale per le attività di *direct marketing*.

Vi è anche chi ha sottolineato la necessità di promuovere una ri-concettualizzazione del *marketing* nel sistema terziario, centrata sul "potere trasformativo" dell'educazione e di una serie di servizi offerti ad esempio dall'università quale quelli dei career service (orientamento, tirocini, accompagnamento al lavoro, presentazioni aziendali, ecc.), nonché sul "potenziale di cambiamento" dell'individuo.

³⁷ Il *buzz marketing* consiste dunque nell'impostare e realizzare attività funzionali a dare alle persone motivo di parlare di un prodotto, di un servizio o di un'iniziativa e nel facilitare le conversazioni attorno a tale oggetto. La parola *buzz* è, infatti, onomatopeica e richiama il ronzio delle api: in estrema sintesi il *buzz marketing* rappresenta quindi la possibilità di raggiungere nel minor tempo possibile quello che viene definito "sciame", cioè un gruppo di utenti omogeneo per interessi rispetto a un tema o a una categoria di prodotti/servizi. Cfr. Montefalcone M., *Op. cit.*, Anpal Servizi, luglio 2017.

³⁸ Blythe J., Cedrola E., *Op. cit.*, 2013.

Tale approccio denominato **marketing delle trasformazioni**³⁹ prende le mosse dalla considerazione che alcune esperienze, particolarmente lunghe e intense, hanno un carattere trasformativo per l'individuo che le vive, ossia riescono a cambiarlo in modo forte, più di quello che può fare un semplice prodotto, un servizio o un'esperienza "spot". In questo senso, l'esperienza universitaria può considerare la "trasformazione" degli studenti quale suo obiettivo. In questa logica, gli atenei e gli ITS possono utilizzare le leve di *marketing* strategico come fossero aziende, comunicando mediante i *social media* (*Instagram*, *Facebook*, ecc.) e promuovendo una **differenziazione dei contenuti e delle relazioni con le imprese e gli studenti**⁴⁰.

In questo quadro, un career service non deve più fare leva sugli sbocchi occupazionali (non dipendenti esclusivamente dalle università), quanto piuttosto proporre una visione, una trasformazione, un futuro appetibile, basati sulle aspirazioni e su un "*vision statement*" di ogni singolo studente, offrendo servizi formativi sulle *soft skills* e sulle cosiddette "materie di vita" (futuro e cittadinanza, fare scelte giuste, fare buon uso delle informazioni, ecc.) ed esperienze di *community* (laboratori creativi, gruppi di interesse, ecc.), funzionali a promuovere l'occupabilità degli studenti⁴¹.

Domande per la discussione

- Come superare le criticità esistenti (relative, ad esempio, alla carenza di personale specializzato in materia di *marketing*, alla mancanza di una pianificazione strategica, alla ridotta disponibilità di risorse economiche, alla scarsa collaborazione con altri soggetti interni ed esterni agli istituti formativi, ecc.) per sviluppare azioni di *marketing* dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro nelle università e negli ITS?
- Quali approcci e strumenti di *marketing* utilizzare? Come integrare il *marketing* tradizionale con quello digitale?
- Come attrarre e conquistare l'attenzione degli utenti (imprese e studenti), anche instaurando conversazioni all'interno delle comunità digitali?
- In particolare, come individuare, coinvolgere e sviluppare relazioni con le imprese?
- Quali sono le condizioni per assicurare la soddisfazione e la fidelizzazione degli utenti? Quali sono i principali strumenti da utilizzare?
- Ci sono altre osservazioni o questioni da porsi in relazione a questo paragrafo?

³⁹ Pine J., Gilmore J. (2000), *The Experience Economy*, ETAS

⁴⁰ Moriconi S., *Il marketing universitario, ossia "vendere" una trasformazione*, in "Marketing, Società e Consumi", maggio 2016, in <http://simonemoriconi.com/marketing-universitario/>

⁴¹ Moriconi S., *Op. cit.*, in "Marketing, Società e Consumi", maggio 2016.

3. Buone pratiche di università e ITS e spunti per la discussione

La riflessione riguardo ai mutamenti dei principi, degli approcci e degli strumenti del *marketing* dei servizi nell'era delle connessioni sarà riproposta nella discussione prevista nell'ambito del seminario, anche mediante uno scambio di esperienze riguardo alle iniziative svolte nelle università e negli ITS, alle procedure sperimentate e agli strumenti più appropriati utilizzati per il *marketing* dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro.

Questa discussione è orientata anche a costruire insieme una “cassetta degli attrezzi” per la definizione e attuazione di piani di *marketing* dei career service nelle università e ITS, orientati a sviluppare le relazioni con le imprese e gli studenti. A questo fine, sia pure senza pretesa di esaustività, è possibile identificare, sulla scorta di quanto sin qui messo in rilievo e prendendo spunto da alcune esperienze internazionali, ulteriori questioni aperte o emergenti corrispondenti a tematiche cruciali o fattori critici, su cui si ritiene utile focalizzare l'attenzione e il confronto tra tutti i partecipanti al seminario, nel tentativo di individuare insieme le strategie, i modelli più appropriati e gli interventi di supporto per favorire la promozione del *marketing* dei career service, che come si è detto costituisce la strada maestra per riconoscere i differenti fabbisogni dei diversi tipi di utenti (imprese, datori di lavoro, studenti, ex studenti, ecc.) e offrire prestazioni e servizi personalizzati pertinenti ed efficaci, funzionali a favorire l'occupabilità degli studenti.

Come promuovere una pianificazione strategica del *marketing* dei servizi

La prima questione da trattare potrebbe essere quella relativa alla necessità di iniziare sempre da una **pianificazione strategica** del *marketing* dei servizi. Infatti, come abbiamo visto, i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS, partendo dalla comprensione del contesto di riferimento, della domanda di lavoro, delle esigenze e delle caratteristiche degli studenti, dei datori di lavoro e degli altri soggetti target, devono definire la strategia più adatta per raggiungere gli obiettivi prefissati e, di conseguenza, orientare i programmi e le iniziative da attuare nei confronti dei diversi tipi di utenti (imprese, studenti, ex studenti, ecc.).

Come ci suggeriscono molte esperienze internazionali, il **piano di *marketing*** strategico deve essere elaborato mediante il coinvolgimento dei diversi *stakeholders* interni all'università e agli ITS (docenti, dipartimenti, scuole, servizi, associazioni ex studenti, ecc.) e deve stabilire gli obiettivi specifici, gli utenti target, le modalità previste per il raggiungimento dei suddetti utenti e per la promozione del *brand* dell'ufficio e dei servizi offerti (comprese eventuali tecniche di *branding* o di *buzz marketing*), gli ambiti di attività e i servizi su cui puntare per soddisfare in modo personalizzato i differenti fabbisogni ed esigenze dei diversi utenti target, i soggetti da coinvolgere, i risultati attesi, i tempi di attuazione e le risorse.

Ad esempio, presso la Weber State University di Ogden in Utah (USA), all'inizio di ogni semestre, viene sviluppato nell'ambito dello staff del Career Center un **piano di *marketing* dei servizi** offerti e gli operatori del centro partecipano allo sviluppo e all'attuazione di tale piano prima di ogni evento principale, come il *Career Day*, la Fiera della Scuola di specializzazione e le Fiere del lavoro⁴².

Anche il Career Center della Florida State University sottolinea la necessità di sviluppare **piani strategici di *marketing***, in cui siano definite le modalità, gli strumenti e i materiali per promuovere i servizi offerti relativi all'orientamento e il supporto alla carriera degli studenti⁴³.

⁴² Weber State University, *Career Services. Program Review Action. Plan One Year Update*, in <https://www.weber.edu/wsuiimages/SAAssessment/Program%20Review/careerservicesoneyearupdate.pdf>

⁴³ Florida State University, *2013-2018 Strategic Plan*, Career Center, 2013.

Il Career service della Princeton University svolge un'azione proattiva di contatto degli studenti fin dal primo anno della università e ha definito un **piano di marketing differenziato** per i diversi soggetti target, quali gli studenti delle varie annualità, ex studenti, genitori, partner, rappresentanti di imprese e organizzazioni al livello nazionale e internazionale, docenti e referenti delle scuole e facoltà universitarie⁴⁴. All'inizio del terzo anno, ad esempio, il Career service invia una cartolina personalizzata a tutti gli studenti, invitandoli a prendere un appuntamento con un consulente del career service per iniziare a sviluppare il loro piano personalizzato. L'inizio del terzo anno accademico viene considerato, infatti, un ottimo momento per iniziare a chiarire gli obiettivi post-laurea degli studenti, anche al fine di ottenere il massimo dagli ultimi due anni a Princeton. La cartolina informa anche gli studenti del calendario delle prossime iniziative di *recruiting on-campus* (*Fall Hire Tiger Career Fair*, *Science Job Fair*, ecc.), nonché dei differenti *workshop*, incontri e seminari formativi in programma.

Pure la George Mason University (USA) ha stabilito di espandere gli sforzi di *marketing* per attirare tutti gli studenti verso il Career service, specificatamente di coloro che ne hanno maggiormente bisogno e non sono stati ancora coinvolti, aumentando la loro consapevolezza circa le opportunità esistenti e i servizi offerti⁴⁵. In particolare, nel **piano strategico 2018-2020** del Career service viene indicato che nel corso del primo anno viene sviluppata una strategia di *marketing* per promuovere mediante tutti i *social media* rilevanti i servizi del career service e coltivare una nuova identità di *brand*, mentre il secondo anno sarà dedicato all'implementazione del piano di *marketing*, alla raccolta e alla condivisione di storie di successo (video, *blog*, *podcast*), alla formazione del personale e allo sviluppo di una strategia di raccolta dei dati per le comunicazioni digitali. Infine, il terzo anno il piano sarà incentrato sullo sviluppo di contenuti web aggiuntivi per condividere le storie di successo, nonché sull'esame dei risultati del primo anno del suddetto programma di formazione e sulla raccolta e analisi dei dati (*Google analytics*, ecc.).

Rispetto al tema di come raggiungere gli studenti per informarli dei servizi offerti, il Career service del Politecnico di Milano⁴⁶ ha scommesso sulla necessità di promuovere in modo autonomo una **strategia di marketing e di comunicazione** efficace, funzionale a raggiungere le esigenze di **studenti e imprese**. In particolare, tale strategia si basa sulla definizione di un **Piano di Marketing multicanale** che prevede l'utilizzo di diversi strumenti (es. *social media*, volantini, ecc.), realizzato da personale con competenze professionali *ad hoc*. Il piano individua modalità differenti per presentare ai diversi attori (imprese, studenti, docenti, ecc.), in formato cartaceo o info-grafico, i dati e le informazioni, in modo che siano fruibili e leggibili. Inoltre, il piano presta particolare attenzione ai contenuti e al linguaggio da utilizzare (ad esempio, anche per la scelta del nome dei servizi offerti), in modo che possano attirare i soggetti target. Il piano di *marketing* determina anche azioni specifiche nei confronti dei **docenti** e delle **imprese**, orientati a "vendere" le attività e i servizi offerti.

Pure l'Ufficio Trasferimento Tecnologico e attività di Job Placement dell'Università Politecnica delle Marche ha rilevato l'importanza di realizzare un piano di *marketing* rivolto ai diversi target, che preveda il **coinvolgimento dei corsi di studio** in eventi aziendali.

Anche all'Università degli studi di Firenze è stato realizzato un **piano integrato**. Tale piano prevede l'adozione di **strategie separate** di comunicazione per le imprese e per gli studenti e l'utilizzo di diversi **strumenti** quali: una *brochure* di presentazione dei servizi offerti; una sezione del sito internet dell'ateneo aggiornato e curato, in cui sono diversificati chiaramente i contenuti rivolti ai diversi target, aggiornando per ogni semestre il calendario di eventi, incontri, ecc.; invio di *e-mail* agli studenti per la pubblicizzazione degli eventi programmati in ogni semestre;

⁴⁴ <https://careerservices.princeton.edu/>

⁴⁵ George Mason University, *University Career Services 2018-2020. Strategic Plan*, 2018.

⁴⁶ Saracino T., *Il ruolo del Career service universitario nelle trasformazioni dell'industria 4.0: il caso Politecnico di Milano*, Power Point Seminario tematico Anpal Servizi, Roma, 18 luglio 2018.

presentazione del career service in ogni corso di studio delle dieci scuole dell'ateneo; invio di una *newsletter* mensile alle aziende; ecc.

È stato messo in luce come una **comunicazione efficace debba essere emotivamente coinvolgente**, in quanto il successo di un career service si consegue quando i suoi utenti partecipano e agiscono⁴⁷. In tal senso, un career service non solo deve informare, consigliare e guidare, ma incitare i suoi utenti a partecipare agli eventi esistenti e ai servizi offerti. Per tale ragione, le comunicazioni relative al career service devono **combinare metodologie** da pubbliche relazioni esterne, comunicazioni interne e campagne o *lobby*, utilizzando differenti **tecniche per attrarre** gli studenti, quali la messaggistica emozionale e sociale, per aumentare la fiducia e il desiderio degli studenti di acquisire nuove competenze (tecniche di asserzione, mediazione, vendite e negoziazione), nonché la condivisione sociale e la *gamification*, vale a dire l'uso di alcuni principi di funzionamento del gioco (es. accumulazione di punti; premi fedeltà; ecc.) per incrementare il coinvolgimento di studenti e imprese.

A Stanford⁴⁸ l'università ha definito una **strategia di promozione e diffusione del brand** (immagine e identità) del servizio (*branding*). In particolare, è stata introdotta una nuova figura professionale, il “manager del *brand* e del *marketing*”, vista l'importanza che riveste la reputazione del servizio nei confronti delle diverse comunità di utenti, così come la capacità di creare un *buzz*, cioè di far parlare di sé mediante il passa parola e di aumentare la notorietà e la buona reputazione riguardante il servizio offerto, riconoscibile sempre più come un *brand* dell'università.

Come attrarre gli studenti e le imprese

Un secondo ambito tematico su cui incentrare la discussione potrebbe riguardare le diverse azioni da sviluppare per attirare e sviluppare le relazioni con gli utenti dei servizi (studenti e imprese). A questo proposito, è stata rimarcata in precedenza l'importanza di **integrare il marketing online con il marketing offline**, anche al fine di promuovere iniziative per attrarre gli utenti. Le connessioni *online* non devono infatti soppiantare le relazioni dirette. Fondamentale è stabilire, ad esempio, un rapporto di fiducia con i responsabili dei corsi e avere la possibilità, in accordo con i docenti, di presentare direttamente agli studenti i servizi offerti e gli eventi in programma, i quali in classe si mostrano maggiormente disponibili all'ascolto. È ciò che avviene ad esempio al Thomas College di Waterville nel Maine (USA).

Anche il Career service della Libera Università di Bolzano ha convinto la delegata del Rettore a inserirsi nel Consiglio di ogni singolo corso di laurea, dove si sono potute illustrare le attività e i servizi offerti e questa opportunità ha funzionato molto bene, in particolare in alcuni corsi di studio come Informatica e Agricoltura, dove ad esempio si è organizzato un “Agraria Job Day”. Inoltre, per quanto riguarda il *marketing* rivolto agli studenti, il Career service opera attraverso una serie di strumenti (*e-mail* dedicate per gli studenti del primo, del secondo, del terzo e del quarto anno; *newsletter* mensile inviata a tutti gli studenti; *stand* del Career service alla Giornata delle matricole e agli *Open Day* per fornire informazioni sui servizi offerti; ecc.).

Pure alla Technischen Hochschule di Nürnberg “Georg Simon OHM”, il career service mira allo sviluppo di relazioni, mediante l'organizzazione di **Fiere del lavoro, seminari ed eventi** come il “*Praxistage Mit-mach-Tage*” o i “*Practice Days*”, che consentono agli studenti di incrementare le relazioni personali e contattare direttamente aziende e organizzazioni per l'organizzazione di tirocini, la costruzione di percorsi universitari o lo sviluppo della carriera professionale. Peraltro,

⁴⁷ Steve James, *Career service strategy: messages that strengthen you and your users*, November 18, 2014, in www.linkedin.com/pulse/20141118170333-6746296-career-service-strategy-messages-that-strengthen-you-and-your-users/

⁴⁸ NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, “Spotlight for Career Services Professional”, January 22, 2014, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

tali iniziative sono organizzate in *partnership* con i career service di altri istituti di formazione superiore come le Hochschule di Ansbach, OTH Amberg-Weiden, Augsburg, Coburg, Hof, TH Ingolstadt, Kempten, Landshut, Monaco di Baviera, Ulm, Evang. Norimberga, Ratisbona OTH, Rosenheim e Würzburg-Schweinfur⁴⁹.

Anche l'ufficio Alumni & Career Services della Fachhochschule di Kufstein Tirol punta sul *networking* e sul coinvolgimento degli studenti nella convinzione che le reti funzionano solo se tutti le parti in causa (studenti, imprese e career service) si impegnano a costruirle e a mantenerle⁵⁰. A questo fine l'ufficio invita, tramite il proprio sito web, gli studenti e gli ex studenti a iscriversi tramite *e-mail* al proprio database per usufruire di una serie di **servizi** gratuiti (partecipazione all'*Annual Career Fair Meet & Match*, all'*HomeComing* annuale degli *alumni* e ad altri eventi, conferenze e ulteriori opportunità di formazione quale il servizio di "*Career Trainings & Gründer-service*", accesso alla piattaforma di carriera, newsletter semestrale, ecc.) e per rimanere in contatto anche dopo il conseguimento del diploma, impegnandosi a mantenere uno scambio intenso di relazioni e opportunità.

La stessa strategia di *marketing* per attrarre gli studenti viene perseguita dal Career Office della IUBH Internationale Hochschule GmbH di Bad Honnef, che organizza **eventi informativi, Career Day e presentazioni aziendali** nel campus, per ottenere il coinvolgimento di studenti ed ex studenti, favorire la loro connessione e la costruzione di reti, sostenendoli nella acquisizione di informazioni sulle aziende dei settori d'interesse e nello sviluppo di contatti preziosi per le loro future carriere professionali⁵¹.

In effetti, i **career day** o **fiere del lavoro** sono tra gli strumenti maggiormente diffusi nei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS, in Italia e all'estero, per attirare nuovi utenti (studenti e imprese), sviluppare le relazioni e far conoscere meglio i servizi offerti.

Ad esempio, l'ufficio Marketing und Career Service (MCS) della Universität Regensburg⁵² per ottenere il coinvolgimento degli studenti propone loro di partecipare alla organizzazione della **fiera del lavoro** annuale "Karriere-Kontakte", favorendo oltre lo sviluppo di relazioni con i potenziali datori di lavoro anche l'acquisizione di preziose esperienze nella pianificazione, organizzazione e gestione di grandi eventi in diverse sedi del campus.

Inoltre, per attirare gli studenti a questo tipo di eventi, il Career service della Illinois State University organizza, ad esempio, **visite guidate** della Fiera della carriera, della durata di venti minuti, per consentire agli studenti che sono interessati di saperne di più su questo tipo di iniziative (es. come ci si veste, come i datori di lavoro interagiscono con i candidati, ecc.), senza sentire la pressione di dover andare da soli per la prima volta.

L'Employer Marketing Services della Hochschule ETH di Zurigo, invece, mira al **coinvolgimento delle imprese** invitandole, tramite il proprio sito web, a utilizzare una serie di **servizi** offerti funzionali a entrare in contatto con gli studenti interessati e a far conoscere i propri fabbisogni professionali e le opportunità di lavoro (es. piattaforma di lavoro, Fiere del lavoro, *Polycareer*, visite aziendali, workshop o presentazioni in eventi quali il *Career Breakfast*, *Career Sandwich*, *Career & Beer*, *Active Career* o tramite video con *CareerInsights*)⁵³.

⁴⁹ <https://www.th-nuernberg.de/studium-karriere/karriere/career-service/>

⁵⁰ <https://www.fh-kufstein.ac.at/Studieren/Servicebereiche/Alumni-Career-Services>

⁵¹ <https://www.iubh.de/karriere-netzwerk/career-office/>

⁵² <https://www.uni-regensburg.de/business-economics-and-management-information-systems/services/marketing-career/index.html>

⁵³ <https://www.ethz.ch/en/industry-and-society/career-center/for-companies/career-services.html>

Lo stesso fa il Career Center della University of Economics and Business di Vienna che offre alle aziende **servizi di corporate partnership**, di *employer branding* e di *recruiting* e organizza annualmente fiere della carriera e altri eventi di *networking* (es. *Internship day*, *Breakfast*, *Workshops*, *Career Calling*, *Panel Discussions*). In Italia, l'Università di Padova ha promosso una strategia di *marketing*, fondata sull'*employer branding*, utile a supportare le aziende a farsi conoscere e ad attrarre il target ideale di studenti e laureati⁵⁴.

Per ottenere il coinvolgimento delle imprese alla Rutgers University (USA) vengono definiti appositi **piani di marketing differenziati** in base ai differenti **tipi di imprese target** (es. settore merceologico; dimensione o classe di addetti; imprese innovative o orientate ad assorbire *leading technology*; tipo di bisogni professionali espressi; numero di inserimenti effettuati negli ultimi tre anni, interesse all'assunzione di categorie svantaggiate o disabili, ecc.).

Tale differenziazione consente l'organizzazione di diverse fiere del lavoro, come fa, ad esempio, il Career service di Stanford che organizza 16 "fiere di carriera" l'anno dedicate ai vari settori produttivi. A Stanford vengono realizzati anche frequenti incontri per raccogliere le esigenze delle imprese e promuovere la carriera degli studenti, quali circoli informali di discussione (*career meetups*) guidati da consulenti per la carriera, a cui sono assegnate varie comunità di studenti⁵⁵.

L'Università di Padova inoltre è stata la prima in Italia a organizzare l'*International Career Virtual Fair*, il *career day* virtuale internazionale che permette di annullare la distanza fisica tra le aziende e gli studenti/laureati provenienti da diversi Paesi europei e di incentivare e incrementare la mobilità internazionale, coinvolgendo le Università del Coimbra Group (un'associazione di università europee)⁵⁶ e 49 aziende di calibro internazionale⁵⁷.

Al di là delle iniziative tradizionali (*career day*, eventi, fiere del lavoro, ecc.), gli operatori dei career service hanno sviluppato una miriade di **modalità diverse e creative per attirare gli studenti** nel career center (biglietti di auguri personalizzati con buoni da riscattare presso gli uffici; eventi conviviali o giochi; tornei o partite di differenti sport; concorsi; ecc.)⁵⁸ e presentare poi i servizi, verificando la necessità di un supporto per un tirocinio e inserimento lavorativo. La partecipazione a tali iniziative produce un passaparola tra gli studenti, anche se in realtà il modo migliore per generare partecipazione è il passaparola è quella di offrire servizi di qualità e personalizzati, che permettono agli studenti di ottenere ottimi inserimenti lavorativi o tirocini.

Gli uffici dei career service sono costantemente alla ricerca di nuove **modalità di connessione e incontro con i potenziali studenti** per condividere conoscenze, risorse e servizi. Ad esempio, alla Concordia University, in Nebraska, i potenziali studenti hanno l'opportunità di incontrare i membri dello staff del Career service prima ancora di decidere l'iscrizione all'università⁵⁹. L'ufficio ammissioni ha reso il Career service una tappa obbligata nel tour del campus per tutti gli studenti in visita e tali visite rappresentano un'opportunità per assicurare le famiglie e i potenziali studenti circa i servizi offerti e le opportunità post-laurea e di sviluppo professionale esistenti.

Inoltre, l'ufficio Alumni & Career Services della Fachhochschule di Kufstein Tirol sfrutta l'occasione di un grande **festival** estivo di musica pop e rock, che si svolge in Austria i primi di giugno di

⁵⁴ Italia Lavoro, Resoconto del Seminario tematico "I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement", Roma, 23 febbraio 2016.

⁵⁵ NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, Spotlight for Career Services Professional, January 22, 2014, in <http://www.nacweb.org/s01222014/career-services-office-model.aspx>

⁵⁶ Cfr. <http://www.coimbra-group.eu/>

⁵⁷ Cfr. <http://www.careervirtualfair.com/>

⁵⁸ NACE, *Marketing the Career Center to Students*, April 2014, in <http://www.nacweb.org>

⁵⁹ NACE Staff, *Connecting Prospective Students with Career Development*, BRANDING & MARKETING, July 20, 2016, in: <http://www.nacweb.org/career-development/branding-and-marketing/connecting-prospective-students-with-career-development/>

ogni anno, per invitare, tramite *e-mail* e newsletter inviate in primavera, gli studenti e gli ex studenti a visitare gli uffici del career service e a conoscere i servizi offerti⁶⁰.

Nell'Università degli studi di Venezia - Cà Foscari è stato utilizzato lo **sport** come modalità per attrarre e agganciare gli studenti ai servizi. In particolare, prima del *Recruiting Day* è stata organizzata una partita di pallavolo che ha favorito una partecipazione maggiore all'evento.

Per quanto concerne le **imprese**, l'Università Bocconi di Milano prevede **servizi riservati** e specifici **benefit** per convincere le aziende a collaborare con il Career Service e ad aderire al "Programma Imprese Associate" (es. agevolazioni nei servizi di stage e placement, assistenza personalizzata, stand in occasione dei *Career Day*, priorità e condizioni più favorevoli di accesso ad alcune attività offerte, pubblicizzazione dell'impresa sul sito internet dell'ateneo o in altri spazi universitari, ecc.). Inoltre, l'Università Bocconi di Milano offre alle imprese associate l'opportunità di partecipare alle *Drop-in Sessions*, vale a dire di incontrare gli studenti individualmente per presentare la loro realtà, il settore in cui opera e le opportunità di inserimento e di carriera.

Molti operatori dei career service credono erroneamente che la **qualità** della programmazione che offrono sia tutta la promozione necessaria per attirare gli studenti e le imprese. In realtà non è così, ma come si è detto in precedenza, è necessaria un'**azione proattiva di marketing**. I responsabili del **marketing**, i cosiddetti **marketer**, devono essere proattivi nel convincere i differenti gruppi target che un determinato prodotto o servizio è pertinente e necessario ai loro obiettivi. Secondo Edds⁶¹, un **marketing** efficace deve basarsi su un processo circolare in cinque fasi che includa la ricerca di mercato (per conoscere i soggetti target e le loro esigenze), la progettazione del programma (selezionando il formato e la struttura corretti per il servizio), la strategia di **marketing**, le attività promozionali e il **feedback** dei clienti. Fondamentale è la scelta dei mezzi corretti per raggiungere i differenti target nelle università e negli ITS, compresi gli strumenti del **marketing** elettronico o *e-marketing* e *social media* che assumono una importanza fondamentale per il raggiungimento di studenti e imprese⁶².

Come utilizzare i *social media* per il **marketing**

Un'altra questione da trattare riguarda la necessità di definire le modalità di utilizzo dei *social media* che possono seguire i Career service per raggiungere gli utenti e comprenderli meglio.

È risaputo che i *millenians* sono gli studenti più tecnologicamente avanzati e "connessi" che mai, ma molti career service utilizzano ancora principalmente l'*e-mail* come modalità di **marketing** e orientamento professionale, mentre occorre puntare con decisione sull'utilizzo dei **social media** per favorire le connessioni degli studenti e degli *alumni*, e comprendere fino in fondo i loro bisogni, obiettivi e interessi e costruire conseguentemente appositi servizi personalizzati⁶³.

Ad esempio, il Career service della Texas Christian University (TCU) punta su internet e l'utilizzo dei **social network**, pubblicando video, *podcast* e *workshop online* sul sito web del Career service, per raggiungere gli studenti *online*⁶⁴. Inoltre, ha reso disponibile agli studenti una **App** del Career

⁶⁰ <https://www.fh-kufstein.ac.at/Studieren/Servicebereiche/Alumni-Career-Services>

⁶¹ Carol A. Edds. Broken Arrow, *How to Market Career Development Programs and Services*, (2008) National Career Development Association.

⁶² McQuellon M., *How to Market Career Development Programs and Services*, January 2009, in www.ncda.org

⁶³ DeSantis N., *How to Increase Student Engagement with your Career Center*, March 31, 2015, in www.linkedin.com/pulse/how-increase-student-engagement-your-career-center-nicole-desantis/

⁶⁴ Susan Nethery, direttore associato del **marketing** per il career service della Texas Christian University (TCU) ha segnalato di avere oltre 1000 *fan* sulla pagina *Facebook* del servizio, dove vengono pubblicati annunci di posti di lavoro e tirocini, inseriti dalle imprese nella banca dati "FrogJobs", rivolti esclusivamente agli studenti e agli *alumni* TCU. www.careers.tcu.edu

service per i telefoni cellulari, in cui è possibile accedere a video ed eventi, prendere appuntamento per colloqui di orientamento, consultare annunci e suggerimenti. Anche gli operatori del Career service dell'Università di Washington pubblicano attivamente ogni giorno sui *social media* notizie e informazioni. In particolare, utilizzano *Twitter* per lanciare brevi promemoria e aggiornamenti su eventi e titoli rapidi con *link* a maggiori informazioni, mentre si avvalgono di *Facebook* per comunicare suggerimenti, articoli ed eventi recenti oltre a messaggi di iniziative direttamente agli oltre 1200 *follower* e ai loro amici. Di tanto in tanto, utilizzano *Twitter* per una sessione di domande e risposte con gli oltre 1300 *follower*⁶⁵.

Anche alla Technische Hochschule di Mittelhessen⁶⁶ e alla Hochschule di Düsseldorf (HSD)⁶⁷, il Career service ha puntato sull'utilizzo maggiormente intenso dei *social media*, come *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, *Youtube* e *Xing*, in quanto offrono nuove opportunità per lo scambio di opinioni ed esperienze e informazioni su temi di comune interesse tra studenti, docenti e personale, nonché per lo sviluppo di relazioni e l'individuazione di opportunità professionali.

Addirittura, l'ufficio Alumni & Career Services della Fachhochschule di Kufstein Tirol ha promosso una partnership con *Linkedin* per sviluppare le relazioni con gli studenti e supportarli nella costruzione di relazioni professionali⁶⁸, offrendo loro un abbonamento premium gratuito per sei mesi, che consente tra l'altro di utilizzare *LinkedIn Learning* con numerosi *tutorial online* funzionali a migliorare le competenze professionali e a entrare in contatto con numerose offerte di lavoro.

Pure l'Università 'Ca Foscari di Venezia promuove la gestione di pagine *LinkedIn*, *Twitter* e *Facebook* per diffondere in tempo reale informazioni sulle attività e i servizi offerti dall'ufficio Stage & Placement e per ricercare nuove aziende partner.

In particolare, il Career Center della University of Georgia è in prima linea per l'utilizzo dei *social media*, tanto da risultare il secondo ufficio di career service negli Stati Uniti per numero totale di *follower* su *Twitter*. Recentemente tale Career Center ha ricevuto il premio dalla NACE "National Association of Colleges and Employers Innovation Excellence Award", per il suo piano di *marketing* e comunicazione "*The Career Life Cycle*", incentrato sulla pianificazione di post su *Facebook* e *Twitter* per i semestri dell'anno accademico 2011-12, nonché l'utilizzo di *e-mail* dirette per fornire un'assistenza virtuale alla carriera agli studenti in cerca di lavoro e tirocini⁶⁹.

Lo stesso *Advisory Board (Social Media Policy Advisory)* della "National Association of Colleges and Employers (NACE)" ha raccomandato che ogni Career service sviluppi politiche per la promozione di relazioni e connessioni con studenti, ex-alunni e datori di lavoro attraverso i *social media* e che si definiscano linee guida, da aggiornare periodicamente, per assicurare un accesso paritario alle informazioni sulla carriera e sulle opportunità formative e lavorative.

Infine, il Career service dell'Università di Princeton (USA) utilizza internet e i *social media* per promuovere le relazioni e interagire con i potenziali datori di lavoro e gli studenti. In particolare, la strategia di *marketing* del Career service della Princeton University punta fin dal 2009, anche in risposta a un desiderio espresso dagli studenti e alle raccomandazioni della NACE, sull'utilizzo dei *social media* (*Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *YouTube*, *LinkedIn*, ecc.) come modalità supplementare e integrativa agli strumenti di comunicazione già esistenti, per portare i messaggi dell'ufficio verso il target principale di studenti universitari e laureati e il target secondario di *alumni*,

⁶⁵ NACE, *Op. cit.*, April 2014, in <http://www.nacweb.org>

⁶⁶ <https://www.thm.de/site/hochschule/service/ag-kommunikation-und-marketing/neue-medien/social-media.html>

⁶⁷ <https://www.hs-duesseldorf.de/hochschule/verwaltung/kommunikation/socialmedia>

⁶⁸ <https://www.fh-kufstein.ac.at/Studieren/Servicebereiche/Alumni-Career-Services>

⁶⁹ Mickey Y. Montevideo, *Career Center wins national award for marketing communications plan*, UGA Today, August 20, 2012, in: <https://news.uga.edu/career-center-wins-national-award-for-marketing-communications-plan/>

datori di lavoro, rappresentanti delle scuole di specializzazione e comunità universitarie⁷⁰. In particolare, i *social media* vengono utilizzati per pubblicizzare i servizi offerti, le iniziative e gli eventi programmati rivolti a tutti i soggetti target; informare e supportare gli studenti nel processo di sviluppo della carriera, con specifico riferimento alle attuali problematiche di carriera e alle tendenze del mercato del lavoro; aumentare le visite all'ufficio e al sito web del Career service nonché la partecipazione agli eventi programmati; costruire e rafforzare il *brand* del Career service, monitorando i post e i messaggi sui *social media* relativi ai servizi di carriera e valutandone l'impatto sul *brand*.

Come sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata

La quarta questione da trattare potrebbe essere quella relativa alla esigenza di moltiplicare gli sforzi per sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata.

Come si è detto, un elemento fondamentale del *marketing* dei career service è lo sviluppo di tale **comunicazione** rispetto ai differenti soggetti target, che può aiutare anche una efficace programmazione delle attività e una relazione diretta e proficua con gli studenti e le imprese. Si tratta, infatti, di promuovere la diffusione di maggiori conoscenze e informazioni sul ruolo e le funzioni dei career service, sui servizi offerti a studenti e imprese e agli altri soggetti target, nonché sulle caratteristiche e i vantaggi dei differenti strumenti di politica attiva per l'alternanza formazione/lavoro quali tirocini e apprendistati di alta formazione e ricerca, sia per i giovani laureati che per i datori di lavoro.

Tra gli strumenti comunemente utilizzati dai piani di *marketing* vi è il **direct mailing** con l'invio massivo di *e-mail* agli studenti delle diverse annualità. Il Career service della Oxford Brookes University, ad esempio, invia regolarmente, durante tutto l'anno, *e-mail* agli utenti, differenziati per categorie, per promuovere attività ed eventi specifici e aumentare la consapevolezza generale dei servizi offerti dall'ufficio⁷¹. Il Career service della Università Bocconi di Milano invia periodicamente **messaggi e-mail personalizzati** agli studenti, per promuovere attività ed eventi specifici e informare sui servizi offerti dall'ufficio, mentre il Politecnico di Torino fornisce un servizio di supporto alle aziende per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro che comprende l'attuazione di un'azione di *Direct mailing* indirizzata a target specifici di studenti preselezionati.

Tali attività di *direct mailing* sollevano a volte la necessità di **snellire i processi**, migliorando le comunicazioni elettroniche senza sacrificare la frequenza delle comunicazioni agli studenti⁷². Per migliorare l'azione di *direct mailing*, è stato suggerito, ad esempio, di consolidare tutte le *e-mail* in un'unica *e-mail* inviata settimanalmente agli studenti, denominata "questa settimana nel career service", nonché di creare un menu di tutti gli eventi in programma e di scegliere insieme ai coordinatori di eventi altri strumenti di *marketing*, come *post* sui *social media*, opuscoli, poster e articoli nel *brief* delle notizie degli studenti. Altre soluzioni simili comportano l'invio di una *e-mail* settimanale che annuncia pianificazioni ed eventi imminenti e la trasmissione di altre *e-mail* mirate indirizzate agli studenti interessati agli incontri e ai colloqui con i datori di lavoro nel campus, mentre i *social media* vengono utilizzati per annunci di lavoro, eventi di datori di lavoro fuori dal campus ed eventi imminenti in programma. Infine, è stato raccomandato di inviare *e-mail* settimanali o bisettimanali agli studenti, personalizzate per ogni scuola o gruppi di interesse tematico, concentrandosi sulle offerte di lavoro e di tirocinio, sui programmi ed eventi imminenti

⁷⁰ Kubu E., *Social Media Strategy & Guidelines for Career Services* (2013), Career service at Princeton University.

⁷¹ Oxford Brookes University, *Information, Client Contact and Marketing and Promotion*, February 2009, Oxford, in <http://www.brookescareerscentre.co.uk>

⁷² NACE Staff, *Avoid Oversharing by Streamlining Electronic Communications*, BRANDING & MARKETING, April 30, 2018, in <http://www.nacweb.org/career-development/branding-and-marketing/avoid-oversharing-by-streamlining-electronic-communications/>

e sui consigli per lo sviluppo della carriera che sono rilevanti per quel determinato corso di studio o comunità di studenti⁷³.

Alla Fondazione ITS Angelo Rizzoli di Milano, invece, l'attività di comunicazione prevede la divulgazione dei contenuti dell'offerta formativa alle aziende, agli alunni e ai genitori, sia attraverso *mailing*, sia tramite *social network* (*Linkedin*). In particolare, sono stati investiti a tale scopo circa ventimila euro per la gestione del *brand*, e per campagne su *Linkedin* attraverso i docenti che animano i *social network* insieme agli studenti, ed in particolare questi ultimi sono stati invitati a pubblicare articoli estratti dalle loro tesi. Inoltre, per quanto riguarda le aziende aderenti (al momento 104) sono state raggiunte attraverso comunicazioni mirate via *e-mail* (54) e il resto attraverso i social media come *Linkedin*. È stata infine creata una pagina *Linkedin* degli ex allievi (*alumni*).

Inoltre, presso l'Istituto Tecnico Superiore Machina Lonati di Brescia è stata promossa un'azione di *marketing* dell'offerta formativa, mediante l'organizzazione di numerosi eventi, come ad esempio "La Serata della Moda" al Brixia Forum, che hanno visto un'ampia partecipazione di studenti e imprese, nonché la partecipazione a eventi esterni (es. Job&Orienta 2017 a Verona, trasmissione di Rai 2 "Detto fatto", ecc.) e la promozione di una comunicazione articolata in cui i servizi per il lavoro sono presentati tra i benefici offerti agli studenti⁷⁴.

Infine, uno strumento di *marketing* che si è dimostrato molto efficace è l'uso dello *storytelling* per raccontare, mediante la trasmissione di appositi video e magari il contemporaneo utilizzo di infografiche, la storia dell'impatto dell'istituto formativo sullo sviluppo professionale degli studenti. Ad esempio, alla Oakland University è stata utilizzata una video intervista al Rettore dell'ateneo che ha valorizzato il lavoro del Career service raccontando dove lavorano i laureati (il 97% rimane in Michigan), quali sono i salari medi, i tassi occupazionali e di carriera e i migliori datori di lavoro che assumono gli studenti nel contesto territoriale dell'università. Tale strumento è risultato molto efficace ai fini del coinvolgimento degli studenti e dei datori di lavoro⁷⁵. All'Istituto Tecnico Superiore Machina Lonati di Brescia, invece, è stato organizzato l'incontro "Greatest Hits", con la partecipazione degli *ex-studenti* dell'Ateneo della moda che hanno raccontato le loro *storie di successo* successive al percorso formativo nell'ITS, per attirare gli studenti verso un istituto formativo che prevede una stretta relazione con il mondo del lavoro e specifici servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro⁷⁶.

Come avvalersi di personale specializzato nel *marketing* dei servizi

Una ultima questione da dibattere concerne il tema della formazione del personale e della necessità di disporre di personale specializzato in materia di *marketing* dei servizi. La carenza di operatori con competenze in *marketing* è stata segnalata infatti come una criticità da numerosi career service⁷⁷. Per risolvere il problema alcuni atenei e istituti di istruzione superiore promuovono iniziative formative per rafforzare le competenze degli operatori sul *marketing* insieme al coinvolgimento del personale specializzato di altri uffici.

Ad esempio, alla Technische Hochschule di Mittelhessen⁷⁸ si è puntato sul rafforzamento del **personale** preposto al *marketing* dei servizi, coinvolgendo tutte le risorse interne che abbiano competenze in materia. Per far ciò, è stato istituito un gruppo di lavoro "Comunicazione e *marketing*",

⁷³ NACE Staff, *Op. Cit.*, Branding & Marketing, April 30, 2018

⁷⁴ Istituto Tecnico Superiore Machina Lonati, *Report Anno formativo 2017/18*, Brescia 2017.

⁷⁵ NACE Staff, *Using First-Destination Survey Results to Tell a Story*, BRANDING & MARKETING, September 27, 2017, in www.naceweb.org/career-development/branding-and-marketing/using-first-destination-survey-results-to-tell-a-story/

⁷⁶ Istituto Tecnico Superiore Machina Lonati, *Op. cit.*, Brescia 2017

⁷⁷ Montefalcone M., *Op. Cit.*, Anpal Servizi, luglio 2017.

⁷⁸ <https://www.thm.de/site/hochschule/service/ag-kommunikation-und-marketing.html>

composto dagli operatori dei dipartimenti responsabili di stampa, pubbliche relazioni, organizzazione di eventi e *marketing*, per assistere l'ufficio di career service per tutte le questioni di *marketing*, pianificazione e gestione di eventi, progettazione di volantini o manifesti e creazione di servizi online.

Un'altra soluzione è quella di promuovere *partnership* con agenzie specializzate. Il Career service della Hochschule di Mittweida, ad esempio, si avvale della agenzia pubblicitaria DNMC GmbH, con sede a Potsdam, specializzata nel *social media marketing*. Tale agenzia supporta il career service su tutte le questioni relative allo sviluppo di una strategia di comunicazione, all'attuazione di campagne di comunicazione *online* e soprattutto in riferimento all'utilizzo dei *social media* e al *content marketing*, che costituiscono il focus della strategia di *marketing* della Hochschule di Mittweida⁷⁹.

A Princeton, invece, la gestione dei *social media* per il career service è affidata a un **direttore** associato per la comunicazione e la divulgazione che cura l'attuazione della strategia di *marketing*, nel rispetto delle linee guida dell'università e della NACE, e avvalendosi della collaborazione del **personale specializzato** dell'ufficio⁸⁰. In particolare, le responsabilità del direttore per il *marketing* e la comunicazione concernono: la verifica della correttezza e della pertinenza della messaggistica eseguita *online* rispetto agli obiettivi e alla missione dell'università; il controllo della coerenza dei messaggi trasmessi su differenti *social network* e siti (sito Web e vari siti di *social media*); l'ideazione dei contenuti e la pubblicazione di una varietà di opzioni di comunicazioni progettate per supportare e informare i *follower* sul processo di sviluppo della carriera, le attuali problematiche di carriera e le tendenze del mercato del lavoro, nonché per pubblicizzare eventi, servizi e risorse del career center; la modifica dei contenuti generati dallo staff prima di postarli sulle piattaforme dei *social media* secondo necessità (compresi i *blog* degli studenti e degli *alumni*); la pianificazione e gestione della messaggistica su tutte le piattaforme di *social media* in modo tempestivo, coerente ed efficace (ed evitando comportamenti considerati inappropriati come, ad esempio, i collegamenti personali/individuali, tramite i *social network*, con gli studenti fino a dopo la laurea); la conduzione del *benchmarking* con altre università per determinare l'impatto e l'estensione della loro presenza sui *social media*; la preparazione di report per aggiornare il personale del Career service sulle statistiche e le tendenze di utilizzo dei *social media*; la formazione di tutto il personale (compresi i tirocinanti) sull'utilizzo dei *social media*; il monitoraggio quotidiano dei contenuti, commenti o *post* generati dagli utenti, rimuovendo quelli inappropriati (es. promozioni commerciali), rispondendo ai commenti e indirizzando i messaggi secondo le necessità; la raccolta e la condivisione delle migliori pratiche di utilizzo dei *social media* per il *marketing* dei servizi e la di apposite linee guida contenenti indicazioni operative.

Domande per la discussione

- Come promuovere una pianificazione strategica del *marketing* dei servizi?
- Come attrarre gli studenti e le imprese?
- Come utilizzare i *social media* per il *marketing*?
- Come integrare il *marketing* tradizionale con il *marketing* digitale?
- Come sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata?
- Come avvalersi di personale specializzato nel *marketing* dei servizi?
- Ci sono altre osservazioni o questioni da porsi in relazione a questo paragrafo?

⁷⁹ <https://www.hs-mittweida.de/webs/career.html>

⁸⁰ Kubu E., *Op. cit.* (2013), Career service at Princeton University.