



***La competizione tra
Università***

1. Lo scenario

L'Università di Pavia deve oggi definire gli obiettivi da perseguire nel medio-lungo periodo, le strategie da adottare e le politiche di comunicazione da attuare in un mercato caratterizzato, da un lato, da una domanda che si presenta ormai da alcuni anni in progressiva flessione e, dall'altro, da un'offerta che si presenta crescente e, soprattutto, maggiormente articolata sul territorio regionale e nazionale. I riflessi dell'andamento contrapposto tra domanda e offerta si risentono anche nella dinamica degli iscritti all'Università di Pavia.

La flessione, dopo anni di continua espansione, tuttavia non riguarda solo la nostra Università, ma è un fenomeno abbastanza generalizzato, fatta eccezione per le nuove sedi che erodono le posizioni consolidate delle sedi di maggiore tradizione.

Le nuove condizioni esistenti sul lato della domanda e dell'offerta impongono agli Organi di governo dell'Ateneo di riconsiderare la scarsa attenzione prestata alle politiche di marketing da parte delle università pubbliche, che nel passato hanno semplicemente registrato a posteriori le variazioni degli iscritti dovute a decisioni sul lato della domanda, o a politiche di gestione sul lato dell'offerta messe in atto principalmente dalle università private. Queste per prime hanno definito obiettivi, programmando e limitando l'accesso ai corsi di laurea e scaricando di conseguenza sulle università pubbliche gli eccessi di domanda che si manifestavano in Italia negli anni '70-'80, e oggi, in presenza di un'inversione di tendenza caratterizzata da contrazione della domanda, imperniano le loro politiche su un numero programmato selezionando gli accessi su base meritocratica.

È, quindi, opportuno che anche all'interno delle università pubbliche ci si interroghi, ad esempio, sul numero di studenti considerato ottimale per ciascun corso di laurea, sia per poter garantire un'elevata qualità della didattica, sia per poter soddisfare obiettivi richiesti o imposti da considerazioni di carattere economico-amministrativo. Per alcuni corsi di laurea il numero degli iscritti compatibile con costi per laureato accettabili è forse superiore rispetto a quello degli iscritti attuali. Di qui deriva la necessità di politiche di marketing volte ad influenzare le scelte tra corsi di laurea e tra sedi. Infatti la flessione degli iscritti a livello generale nasconde andamenti fortemente differenziati per i diversi corsi di laurea e di diploma, come verrà illustrato nel capitolo 5.

2. La frantumazione dei bacini d'utenza

Per un'Università come Pavia, che ha avuto come bacino di riferimento l'intero territorio nazionale, anche se con una presenza di intensità diversa nelle diverse aree, l'istituzione di nuove sedi universitarie e l'apertura di nuovi corsi di laurea in sedi già esistenti hanno riflessi particolarmente negativi in quanto la frantumazione sempre maggiore dei bacini di utenza offre ad una quota sempre più rilevante di studenti l'opportunità di frequentare l'università in qualità di pendolare. La concorrenza tra sedi viene in tal caso profondamente modificata in quanto non è più concorrenza tra sedi che richiedevano in ogni caso un trasferimento temporaneo dello studente (e in tal caso Pavia poteva godere della posizione di privilegio data dal sistema dei Collegi universitari che sia sotto l'aspetto quantitativo, sia sotto l'aspetto qualitativo la poneva in una condizione di netta superiorità rispetto alla quasi totalità delle sedi italiane), ma tra sede che richiede un trasferimento e sede che può essere raggiunta giornalmente. Ciò si traduce in un differenziale di costo che sembra giocare un ruolo significativo nei modelli di scelta¹.

¹ Indagini in corso sui maturandi della provincia di Sondrio, della Valle Camonica (BS) e di Lodi, aree scelte in relazione alle diverse quote di mercato detenute dall'Università di Pavia, e caratterizzate da una diversa distribuzione delle sedi universitarie potenzialmente concorrenti permettono di valutare che la scelta tende orientarsi sulla sede più vicina, nonostante Pavia venga riconosciuta come sede universitaria prestigiosa. Queste indagini consentono, da un lato, di meglio comprendere il perché corsi di laurea appena istituiti raggiungano elevate quote di mercato sul mercato locale, dall'altro di conoscere le valutazioni riferite a Pavia. Dal momento che queste ultime sono largamente positive, se non

Naturalmente effetti più negativi per l'andamento degli iscritti all'Università di Pavia si risentono nel momento in cui la frantumazione interessa i bacini più significativi, quelli cioè che per dimensione demografica e/o per quote di mercato detenute alimentano in misura rilevante la domanda di formazione universitaria tradizionalmente rivolta a Pavia. La rappresentazione cartografica del peso dei bacini di utenza provinciali mostrata in Fig. 3.1 ci offre una visione immediata della situazione all'A.A. 1995/96, caratterizzata da una forte concentrazione degli

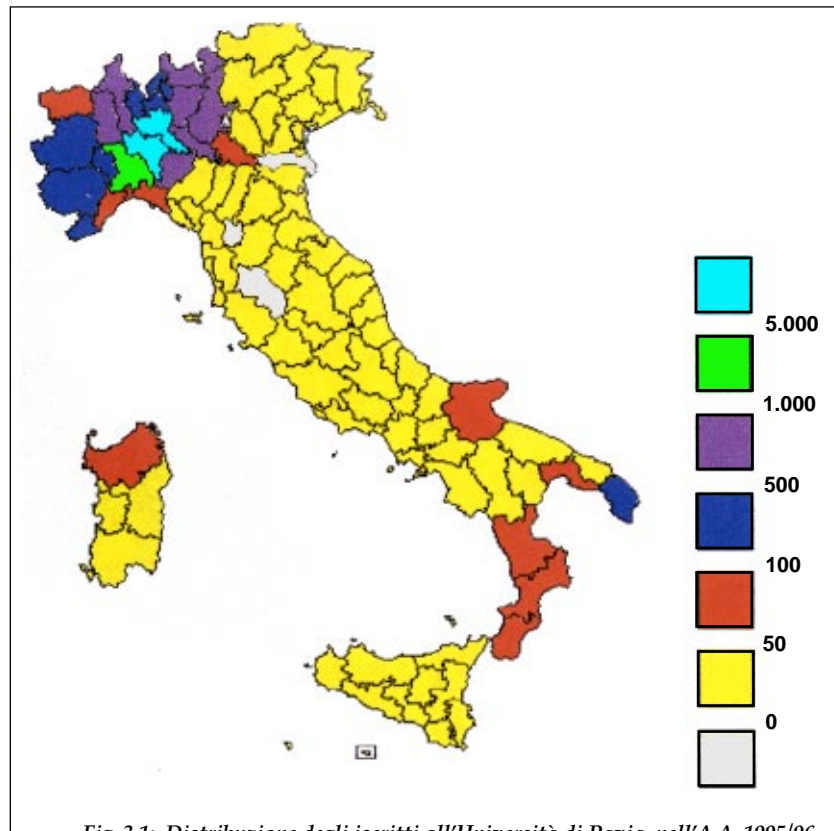


Fig. 3.1: Distribuzione degli iscritti all'Università di Pavia nell'A.A. 1995/96

iscritti nella provincia di Pavia e nelle province finitime, pur in presenza di un mercato che interessa ancora numerose province italiane e in misura più significativa alcune province meridionali.

Il pericolo di una progressiva emarginazione dai mercati extra-provinciale per effetto di una progressiva frantumazione dei bacini è per Pavia molto più grave rispetto a molte altre sedi universitarie che possono contare su un bacino provinciale decisamente maggiore da un punto di vista demografico. Segnale significativo dell'accerchiamento è ad esempio la decisione del Politecnico di Milano di avviare a Cremona il biennio di molti corsi di laurea di Ingegneria.

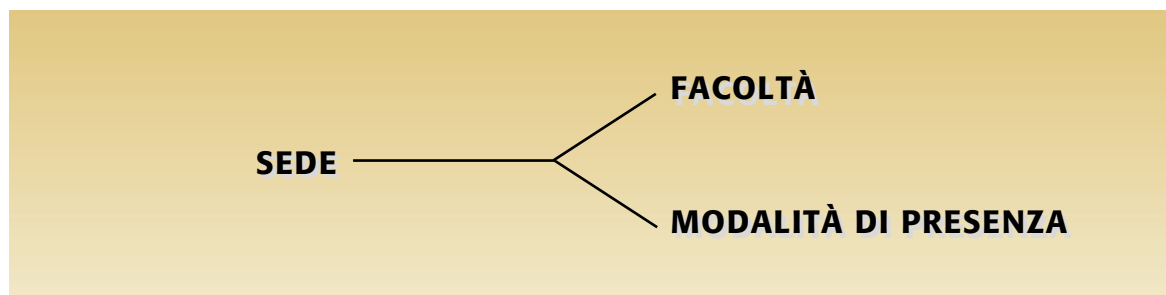
3. I modelli di scelta tra sedi

In un sistema caratterizzato da un mercato sempre più concorrenziale è importante ricostruire i modelli di scelta tra sedi universitarie adottati dagli studenti, al fine di individuare le variabili più rilevanti che influenzano la scelta definitiva. Una prima definizione di tali modelli è resa possibile dall'analisi dei risultati ottenuti in un'indagine sul campo condotta su un campione di 527 studenti iscritti al I e al IV anno dei corsi di laurea nell'Università di Pavia, ospiti nei collegi universitari.

L'ipotesi di ricerca che ci ha guidato ha fatto riferimento ad un modello di identificazione basato sulle possibili alternative prese in considerazione rispetto alla combinazione di tre elementi costitutivi: sede universitaria, corso di laurea e modalità di presenza. Ogni studente infatti si trova a dover

per quanto riguarda la lontananza, ciò potrebbe costituire una situazione di partenza favorevole per politiche di comunicazione che mirino a potenziare l'immagine di qualità, efficienza e che inducano a riconsiderare il modello di scelta basato esclusivamente su una minimizzazione delle distanze. Per ottenere questo risultato occorre tuttavia che vengano correttamente percepite dagli studenti le differenze che possono esserci in termini di risultato finale del processo formativo.

scegliere cosa studiare (corso di laurea), dove iscriversi (sede universitaria) e dove studiare o quale modalità di presenza seguire (trasferirsi presso la sede universitaria, raggiungerla giornalmente o di tanto in tanto come pendolare, raggiungerla solo per gli esami). Dal punto di vista grafico le alternative considerate e la scelta finale possono essere così rappresentate:



Da un punto di vista analitico si tratta di una domanda congiunta, che interessa più operatori che debbono nel loro insieme presentare un'offerta competitiva con le altre sedi².

Pur disponendo per il momento di informazioni fornite solo da soggetti la cui scelta definitiva è caduta su Pavia³, è significativo il fatto che oltre il 70% degli intervistati ha preso in considerazione prima dell'immatricolazione almeno un'altra sede in alternativa a Pavia. Questa informazione dimostra innanzi tutto che una quota molto elevata degli studenti è portata a comparare sedi diverse, introducendo quindi elementi di concorrenza nel mercato. In secondo luogo deve invitare a riflettere sul fatto che politiche di marketing messe in atto da Pavia o dalle sedi concorrenti troverebbero una situazione favorevole per influenzare la scelta di coloro che, già in assenza di tali politiche, si trovano a comparare le diverse offerte sulla base di informazioni non sempre complete⁴.

L'analisi delle sedi considerate in alternativa, come emerge dalla Tab. 3.1, pone in luce un confronto effettuato con sedi estremamente diverse tra loro per distribuzione sul territorio (nord-sud), per dimensione della città (metropolitane-provinciali), per gamma di offerta di corsi di laurea (completa, parziale, specializzata), per livello di servizi abitativi offerti (elevata-bassa disponibilità di posti nei collegi), per distanza dal comune di residenza (lontananza-vicinanza) e per tradizione (sedi storiche-sedi nuove), facendo emergere la complessa eterogeneità dei criteri di giudizio utilizzati dagli iscritti al nostro Ateneo. La comparazione si presenta quindi articolata e tale per cui alcuni elementi di forza della sede Pavese possono essere contemporaneamente elementi di debolezza in relazione alle diverse sedi con cui è effettuato il confronto.

Nelle tabelle successive vengono riportati i punti di forza della sede di Pavia (Tab. 3.2), i punti di debolezza delle sedi alternative (Tab. 3.3) ed infine un prospetto che evidenzia la diversa importanza dei punti di forza in relazione alle diverse tipologie di sedi poste in alternativa (Tab. 3.4).

Da una loro analisi emerge che Pavia offre alcune condizioni che non sono facilmente proponibili da parte di altre sedi fra tutte la vivibilità, tranquillità della città che viene indicata da oltre il 37% degli intervistati, il prestigio della facoltà (22,6%), la tradizione della sede (19,7%), il fatto di essere città universitaria (12,3%), ecc.

² La capacità di porsi in una situazione di vantaggio competitivo di una sede non è infatti esclusivamente legata ai soli servizi erogati dall'Università, ma proprio per la sua natura di domanda congiunta, può riguardare l'intera città, il sistema dei trasporti, ecc..

³ Tale limite è in parte superato coi risultati delle indagini in corso sulla provincia di Sondrio, sulla Valle Camonica e sul Lodigiano condotte, come si è detto, sui maturandi. In questo caso si possono studiare le intenzioni di scelta. I modelli che emergono permettono di valutare le motivazioni anche di coloro che intendono scegliere un'altra sede universitaria.

⁴ Dalle analisi condotte emerge che il quadro delle informazioni che lo studente possiede per orientare la scelta della sede e del corso di laurea è considerato dai più insoddisfacenti.

Tab. 3.1: La distribuzione delle sedi universitarie considerate in alternativa dagli studenti che si sono immatricolati a Pavia

SEDI	RISPOSTE			SEDI	RISPOSTE		
	n° int.	%	% Intervistati		n° int.	%	% Intervistati
MILANO	205	37,3	53,8	LECCO	2	0,4	0,5
PARMA	45	8,2	11,8	COMO	2	0,4	0,5
TORINO	41	7,5	10,8	CREMONA	2	0,4	0,5
PISA	32	5,8	8,4	CASTELLANZA	2	0,4	0,5
PADOVA	31	5,6	8,1	CAMERINO	1	0,2	0,3
BOLOGNA	31	5,6	8,1	SIENA	1	0,2	0,3
ROMA	24	4,4	6,3	ANCONA	1	0,2	0,3
BRESCIA	18	3,3	4,7	SALERNO	1	0,2	0,3
BARI	16	2,9	4,2	MESSINA	1	0,2	0,3
GENOVA	11	2,0	2,9	COSENZA	1	0,2	0,3
PERUGIA	7	1,3	1,8	TRENTO	1	0,2	0,3
TRIESTE	7	1,3	1,8	CHIETI	1	0,2	0,3
VARESE	7	1,3	1,8	MODENA	1	0,2	0,3
NOVARA	7	1,3	1,8	BERGAMO	1	0,2	0,3
URBINO	5	0,9	1,3	VITERBO	1	0,2	0,3
NAPOLI	5	0,9	1,3	LUGANO	1	0,2	0,3
LECCE	4	0,7	1,0	PARIGI	1	0,2	0,3
FIRENZE	4	0,7	1,0	LOSANNA	1	0,2	0,3
PIACENZA	4	0,7	1,0	VERCELLI	1	0,2	0,3
SASSARI	3	0,5	0,8	GORIZIA	1	0,2	0,3
CATANIA	3	0,5	0,8	VICENZA	1	0,2	0,3
PALERMO	3	0,5	0,8	IMPERIA	1	0,2	0,3
CAGLIARI	2	0,4	0,5	TORONTO	1	0,2	0,3
VENEZIA	2	0,4	0,5	KINGSTONE	1	0,2	0,3
FERRARA	2	0,4	0,5	GEORGETOWN	1	0,2	0,3
VERONA	2	0,4	0,5				
				TOTALE	550	100	

Dall'analisi dei punti di debolezza delle sedi poste in alternativa emergono per contro valori negativi quali: città caotica, affollamento dei corsi, ecc.

Di particolare interesse è la lettura della Tab. 3.4 che permette di identificare i punti di forza attribuiti a Pavia nei casi in cui questa è stata messa a confronto diretto con una sola altra sede. Come si può vedere si ha una conferma della coerenza dei confronti effettuati, perché, ad esempio, la vivibilità della città ha pesato molto nella scelta di Pavia nei casi in cui l'alternativa considerata era una città metropolitana (Milano, Torino, Roma), mentre non ha pesato per nulla se il confronto era con Parma e Padova e poco con Pisa.

D'altra parte il prestigio della facoltà non ha pesato nella scelta se il confronto era con Pisa, Milano, Padova, mentre è stato rilevante se il confronto era con Parma.

Viene così confermata la ricca articolazione e il gioco complesso dei punti di forza e debolezza che appaiano strettamente collegati alle alternative considerate.

4. Il quadro di concorrenza tra sedi per corso di laurea

Il numero delle sedi potenzialmente concorrenti con l'Università di Pavia risulta significativamente diverso in relazione al corso di laurea prescelto, come si può vedere dai dati riportati in Tab. 3.5.

Si passa infatti da 45 sedi in cui è attivato il corso di laurea in Economia e Commercio alle 19 in cui è attivato quello di Ingegneria Elettrica. Questo solo dato offre un'immediata indicazione del diverso livello di frantumazione dei bacini di utenza e, a parità di condizioni, della diversa capacità di attrazione che i corsi di laurea dell'Università di Pavia possono esercitare sul territorio. Le modificazioni, intercorse a partire dagli anni '70 nella localizzazione delle sedi universitarie e in particolare dei

Tab. 3.2: Punti di forza dell'Università di Pavia secondo il giudizio degli studenti che hanno scelto Pavia

MOTIVI DELLA SCELTA DELLA SEDE DI PAVIA	n° interv.	% Motivi	% Intervistati
Vivibilità, tranquillità della città	142	20,7	37,3
Prestigio della facoltà	86	12,6	22,6
Prestigio, tradizione della sede	75	10,9	19,7
Presenza dei collegi	64	9,3	16,8
Ho trovato posto in collegio	54	7,9	14,2
Presenza di amici, parenti	50	7,3	13,1
Città universitaria	47	6,9	12,3
È vicino a casa	35	5,1	9,2
Università non affollata	26	3,8	6,8
Organizzazione generale	26	3,8	6,8
Consiglio di amici, parenti	21	3,1	5,5
Presenza del corso/indirizzo scelto	16	2,3	4,2
Per stare lontano da casa	7	1,0	1,8
Risparmio economico	5	0,7	1,3
Presenza di docenti validi	4	0,6	1,0
Evito di fare il pendolare	4	0,6	1,0
Presenza del Policlinico	4	0,6	1,0
Per esclusione	3	0,4	0,8
Rapporto stretto tra studenti e docenti	3	0,4	0,8
Città comoda da raggiungere	3	0,4	0,8
Ho vinto la borsa di studio	2	0,3	0,5
Agevolazioni studentesche	2	0,3	0,5
Non affollamento al test d'ammissione	2	0,3	0,5
Assenza del numero chiuso	1	0,1	0,3
Frequento il Conservatorio a Milano	1	0,1	0,3
Ho superato test d'ingresso	1	0,1	0,3
Corsi di specializzazione dopo la laurea	1	0,1	0,3
TOTALE	685	100	

corsi di laurea, hanno inciso sull'andamento degli iscritti all'Università di Pavia e potranno incidere in modo significativo ancora in futuro. Una verifica dell'attuale situazione nell'ambito del quadro concorrenziale sin qui delineato può essere condotta attraverso un'analisi delle quote di mercato che l'Università di Pavia detiene sui vari mercati provinciali. A tal fine sono stati elaborati i dati relativi agli iscritti alle Università lombarde per comune di residenza e per provincia, con riferimento alla sede in cui sono stati attivati i corsi di laurea, identificando i seguenti poli universitari: Pavia, Milano, Lecco, Como, Brescia, Bergamo, Varese, Cremona, Piacenza.

Le quote di mercato così ottenute per la maggior parte delle province lombarde⁵ offrono un'indicazione della ripartizione della domanda complessiva di formazione universitaria generata nel loro interno tra le sedi sopracitate, mentre per le province delle altre regioni offrono solo un'indicazione della ripartizione di quella parte di domanda che viene soddisfatta dalle Università lombarde, facendo riferimento non alla totalità degli iscritti all'Università di ciascuna provincia, ma solo ai flussi che da ciascuna provincia si dirigono in Lombardia.

Con riferimento alle province lombarde, come si vede dalla Tab. 3.6, l'Università di Pavia nell'A.A. 91/92 detiene quote di mercato che risultano nella maggior parte dei casi abbastanza modeste. Infatti non va oltre il 3% nelle province di Varese e Como, supera di poco il 3% nella provincia di Bergamo, il 4% in quella di Brescia e il 5% in quella di Milano; si attesta sul 7% in quella di Mantova, per raggiungere il 15,65% e il 20,32% rispettivamente nelle province di Cremona e Sondrio. Solo sul

⁵ Un'eccezione è costituita da Mantova che sembra gravitare più sulle Università emiliane e venete piuttosto che su quelle lombarde. D'altra parte ciò è ampiamente giustificabile dai diversi tempi di percorrenza tra i centri di formazione universitaria extra-regionali e quelli lombardi.

Tab. 3.3: Punti di debolezza delle sedi considerate in alternativa secondo il giudizio degli studenti che hanno scelto Pavia

MOTIVI DELLA NON SCELTA DELLA SEDE ALTERNATIVA	n° interv.	% Motivi	% Intervistati
Città caotica	94	17,1	24,7
Affollamento dei corsi di laurea	86	15,6	22,6
Trovato il posto in collegio	53	9,6	13,9
Pavia, sede più prestigiosa	53	9,6	13,9
Assenza dei collegi	27	4,9	7,1
Assenza del corso\indirizzo scelto	24	4,4	6,3
Difficoltà nel trovare alloggi	21	3,8	5,5
È lontano da casa	19	3,5	5,0
Non superato test d'ammissione	18	3,3	4,7
Cattiva organizzazione	17	3,1	4,5
Dovevo fare il pendolare	16	2,9	4,2
Costi elevati	15	2,7	3,9
Non prestigio facoltà	13	2,4	3,4
Scomoda da raggiungere	12	2,2	3,2
Opposizione genitori, motivi familiari	12	2,2	3,2
Sconsigliata	9	1,6	2,4
Per stare lontano da casa	7	1,3	1,8
Ho cambiato idea circa la facoltà	6	1,1	1,6
Non partecipazione a test d'ingresso	5	0,9	1,3
Contemporaneità test d'ammissione	4	0,7	1,1
Affollamento al test d'ammissione	4	0,7	1,1
Ultima alternativa	4	0,7	1,1
Superato test d'ingresso a Pavia	4	0,7	1,1
Non avevo borsa di studio	4	0,7	1,1
Presenza numero chiuso	3	0,5	0,8
Ambiente negativo, politicizzato	3	0,5	0,8
Ambiente piccolo	2	0,4	0,5
Assenza informazioni sui collegi	2	0,4	0,5
Scaduti i termini per l'iscrizione	2	0,4	0,5
Presenza corso solo in Università private	2	0,4	0,5
Facoltà aperta da poco	2	0,4	0,5
Respinta dal collegio	1	0,2	0,3
Non disponibili a dare informazioni	1	0,2	0,3
Frequento Conservatorio a Milano	1	0,2	0,3
Non conoscenza della città	1	0,2	0,3
I corsi non sono semestrali	1	0,2	0,3
Eccessiva selezione	1	0,2	0,3
Titolo non riconosciuto in Europa	1	0,2	0,3
TOTALE	550	100,0	

mercato interno ha un controllo elevato (80,66%). A livello regionale Pavia controlla il 9,16% del mercato⁶.

Il mercato regionale registra una posizione dominante dell'Università Statale di Milano (42,47%), seguita ad una certa distanza dal Politecnico (20,49%) e dall'Università Cattolica (11,84%). Decisamente più modeste risultano le quote delle altre sedi.

Il quadro cambia facendo riferimento ai singoli mercati provinciali, dal momento che le sedi locali riescono sul proprio mercato a conquistare quote significative, pur non presentando in molti casi un'offerta articolata per corsi di laurea. Ad esempio nel caso della provincia di Brescia le due Università

⁶ Si sono ricostruite alle quote detenute dai singoli corsi di laurea. A questo livello di analisi si possono esaminare in modo più efficace gli effetti prodotti dall'apertura di nuovi corsi e gli effetti di distorsione sulle scelte operate dai residenti nelle aree di nuova localizzazione. Un esempio di distorsione nelle scelte viene riportato più avanti.

Tab. 3.4: Diversità di giudizio circa i punti di forza di Pavia in relazione alla sede considerata in alternativa

	MILANO	PARMA	TORINO	PISA	BOLOGNA	PADOVA	ROMA	CATTOLICA (MI)
Vivibilità della città	M	PN	M	P	P	PN	M	M
Prestigio della facoltà	P	M	M	P	M	A	M	P
Prestigio della sede	P	M	P	P	M	P	PN	M
Presenza dei collegi	M	M	P	P	M	M	M	PN
Trovato posto in collegio	M	M	P	M	M	P	M	M
Presenza di amici, parenti	P	A	M	A	M	PN	PN	PN
Città universitaria	P	A	A	PN	PN	M	M	M
È vicino a casa	PN	PN	P	PN	M	M	PN	PN
...
④ MOLTO (M), se l'indicatore (i) è ≥ 120 ④ ABBASTANZA (A), se $100 \leq i < 120$ ④ POCO (P), se $50 \leq i < 100$ ④ PER NIENTE (PN), se $0 \leq i < 50$								

Tab. 3.5: Numero di sedi concorrenti a corsi di laurea presenti a Pavia nell'A.A. 1995/96

CORSO DI LAUREA	Numero sedi concorrenti
Economia e Commercio	45
Giurisprudenza	39
Lingue	38
Lettere	35
Medicina	35
Scienze Biologiche	33
Filosofia	32
Matematica	34
Ingegneria Civile Edile	33
Chimica	28
Fisica	28
Odontoiatria	27
Ingegneria Elettronica	30
Farmacia	28
Ctf	26
Scienze Politiche	25
Scienze Geologiche	26
Scienze Naturali	24
Ing. per l'Ambiente e il Territorio	21
Ingegneria Informatica	20
Ingegneria Elettrica	19

locali detengono rispettivamente il 47,62% (Università Statale) e l'11,13% (Università Cattolica). Il 58,75% della quota di mercato della provincia è quindi saldamente controllato dalle sedi locali. Ciò provoca un effetto di spiazzamento per le altre sedi, in particolare per quelle che presentano gli stessi corsi di laurea offerti dalla due Università locali. L'Università Statale di Milano, ad esempio, soddisfa solo il 19,95% della domanda di formazione interna alla provincia di Brescia contro il 42,47% a livello medio-regionale, l'Università di Pavia solo il 4,10% contro una media regionale del 9,16%. Diversi sono gli effetti su Architettura del Politecnico di Milano, unica facoltà attivata in Lombardia, che su questo mercato detiene una quota pari al 7,74% contro una media regionale del 9,58%. L'impatto della presenza in sede locale di un'offerta specifica di formazione può essere colto in modo più evidente nell'analisi delle quote di mercato interne alla provincia per singolo corso di laurea (Tab. 3.7) con riferimento agli iscritti al I anno di corso⁷.

⁷ L'attenzione ai soli immatricolati è giustificata dal fatto che alcuni corsi di laurea erano stati appena istituiti e pertanto un riferimento alla ripartizione degli iscritti nel complesso sarebbe risultato distorto, sovrastimando la quota dei corsi di laurea ormai consolidati, in cui sono attivati tutti gli anni previsti dal piano di studi e sono pure presenti in modo rilevante i fuori corso.

Tab. 3.6: Quote di mercato delle università lombarde sui mercati provinciali - A.A. 91/92

SEDE	Varese	Como	Sondrio	Milano	Bergamo
Bocconi	4,19	3,56	3,50	4,59	1,22
LIUC	0,88	0,08	0,05	0,10	0,01
Stat. BG	0,04	2,41	0,73	0,36	29,72
IULM	1,69	1,06	0,78	2,16	0,41
Catt. MI	14,28	16,46	13,71	13,73	5,23
Catt. BS	0,01	0,04	0,00	0,01	0,63
Catt. PC	0,04	0,02	0,05	0,11	0,04
Stat. MI	42,05	40,86	33,88	50,86	33,54
Polit. MI	12,21	9,77	10,99	12,33	11,42
Stat. BS	0,03	0,11	0,53	0,12	3,36
Univ. PV	2,69	2,57	20,32	5,51	3,48
Univ. PV a VA	9,00	1,81	0,00	0,19	0,01
Univ. PV a CR	0,06	0,04	0,29	0,07	0,16
Architettura	9,83	12,16	10,84	9,70	9,63
Pol. Mi a CO	1,51	4,72	0,10	0,05	0,01
St. MI a CO	0,19	1,66	0,05	0,01	0,00
St. MI a VA	1,31	0,21	0,00	0,01	0,00
Polit. MI a LC	0,00	2,48	4,18	0,08	1,11
TOT.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
SEDE	Brescia	Pavia	Cremona	Mantova	Totale
Bocconi	0,90	1,00	3,98	5,79	3,72
LIUC	0,02	0,00	0,00	0,00	0,14
Stat. BG	1,29	0,01	3,39	0,00	3,00
IULM	0,32	0,43	0,49	0,61	1,60
Catt. MI	2,46	2,99	11,88	14,42	11,84
Catt. BS	11,13	0,00	1,58	3,76	0,95
Catt. PC	0,10	0,43	2,59	2,94	0,17
Stat. MI	19,95	6,27	31,15	21,62	42,47
Polit. MI	4,18	2,46	12,06	13,71	10,91
Stat. BS	47,62	0,05	6,11	12,99	4,15
Univ. PV	4,10	80,66	15,65	7,21	9,16
Univ. PV a VA	0,00	0,08	0,03	0,00	1,02
Univ. PV a CR	0,20	0,12	0,98	0,30	0,11
Architettura	7,74	5,49	10,09	16,65	9,58
Pol. Mi a CO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51
St. MI a CO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15
St. MI a VA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Polit. MI a LC	0,01	0,00	0,03	0,00	0,38
TOT.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Infatti, in tutte le province in cui sono presenti sedi universitarie i corsi di laurea attivati conquistano quote di mercato estremamente elevate, indipendentemente dal fatto che si tratti di sedi tradizionali o di sedi di nuova apertura o di corsi di laurea ormai consolidati o di nuova attivazione. Da un'analisi puntuale della tabella emerge ad esempio che le Università milanesi detengono quote sul mercato interno che oscillano da un minimo del 68,57% ad un massimo del 100%; il valore mediano risulta pari a 96,14%. È interessante notare come la quota minima sia riferibile al corso di laurea in Economia e Commercio, che presenta caratteristiche del tutto particolari; infatti nell'A.A. studiato (91/92) l'offerta milanese è ancora monopolio delle due Università private che praticano politiche di accesso programmato, costringendo una quota rilevante della domanda interna a indirizzarsi su Pavia e su Bergamo, mentre la quota massima 100% fa riferimento in 17 casi su 18 a corsi di laurea esistenti solo nella sede milanese. Nei casi in cui Milano è in concorrenza con altre sedi, la quota detenuta dalle Università milanesi è comunque di norma su valori superiori al 95%. Non molto diverso è il quadro risultante per l'Università di Pavia.

Tab. 3.7: Quote di mercato interne (nella stessa provincia in cui è attivato il corso di laurea) - A.A. 91/92

	VA	CO	SO	MI	BG	BS	PV	CR	MN
MATEMATICA		50,00		95,94		95,65	94,74		
FISICA		68,42		96,14			91,18		
CHIMICA		81,03		90,85			100,00		
CHIM.INDUSTR.				100,00					
SC.GEOLOG.				96,28			92,50		
SC.DELL'INFORM.				100,00					
SC.NATURALI				94,98			96,55		
SC.BIOLOG.	79,25			92,33			95,24		
FARMACIA				87,04			100,00		
C.T.F.				92,27			97,37		
SC.AMBIENTALI				100,00					
MEDICINA	85,09			91,22		98,09	93,75		
ODONTOIATRIA				92,54		100,00	100,00		
INGEGNERIA				100,00					
ING.MECCAN.		94,38		94,01		96,04	16,67		
ING.EL.TECN.		100,00		100,00					
ING.EL.ONICA		93,44		86,03		96,57	95,87		
ING.NUCLEARE		90,00		96,08					
ING.CHIMICA		94,12		98,53					
IN.AERONAUTICA		25,00		96,42					
ING.CIVILE		95,16		79,73		97,66	97,96		
ING.E TECNOLOG.				100,00					
ING.CIV.DIFESA				100,00					
ARCHITETTURA				100,00					
ING.MATERIALI		100,00		100,00					
ING.INFORMAT.		97,30		86,14			95,31		
ING.ELETTRICA		97,22		76,02			100,00		
ING.TELECOMUN.		95,24		97,56					
ING.GESTIONALE		97,14		91,85	82,45				
ING.AMBIENTE		100,00		85,61			33,33		
SC.AGRARIE				94,08					
VETERINARIA				100,00					
SC.PRODUZIONE				100,00					
SC.TECN.ALIMEN.				100,00					
EC.COMM.	68,90			68,57	88,92	97,75	81,73		
EC.AZIENDALE	100,00								
DISC.ECONOM.				100,00					
EC. BAN. FIN. ASS.				100,00					
SC.POLIT.				95,86			93,89		
GIURISPR.				95,86		1,16	93,38		
LETTERE				95,71			93,18		
MAT.LETT.				100,00		100,00			
FILOSOFIA				95,27			92,45		
PEDAGOGIA				99,52		100,00			
LINGUE				100,00					
LINGUE				91,08	95,74	75,32	88,03		
STORIA				100,00					
MUSICOLOGIA								100,00	
RELAZ.PUBBL.				100					
MINIMO	68,90	25,00	0,00	68,57	82,45	1,16	16,67	100,00	0,00
MASSIMO	100,00	100,00	0,00	100,00	95,74	100,00	100,00	100,00	0,00
MEDIA	83,31	86,15		94,76	89,04	87,11	88,32	100,00	
MEDIANA	82,17	94,77		96,14	88,92	97,66	94,315	100,00	

Il predominio sul mercato interno si manifesta tuttavia anche per le nuove sedi, come si può vedere analizzando i dati di Como (sedi di Como e Lecco), di Varese, Bergamo e Brescia. Anche per queste sedi, fatta eccezione per alcuni corsi di laurea con un numero bassissimo di iscritti, le quote tendono ad assumere valori variabili dal 70% al 97%.

La diversa dimensione territoriale del mercato di riferimento di questi poli in ambito regionale può essere visivamente colta attraverso la comparazione delle seguenti cartografie della Lombardia.

La distribuzione delle quote di mercato detenute nei singoli comuni della Lombardia, se da un lato evidenzia che le nuove sedi hanno come riferimento quasi esclusivo il mercato provinciale o sub provinciale, dall'altro conferma che su questi mercati hanno conquistato in pochi anni quote consistenti.

Per quanto riguarda Pavia, la Fig. 3.2 mostra come abbia ormai un controllo elevato solo del mercato provinciale, come sia presente in modo significativo nel lodigiano e basso milanese e come abbia una presenza non del tutto trascurabile nelle aree periferiche della Pro-

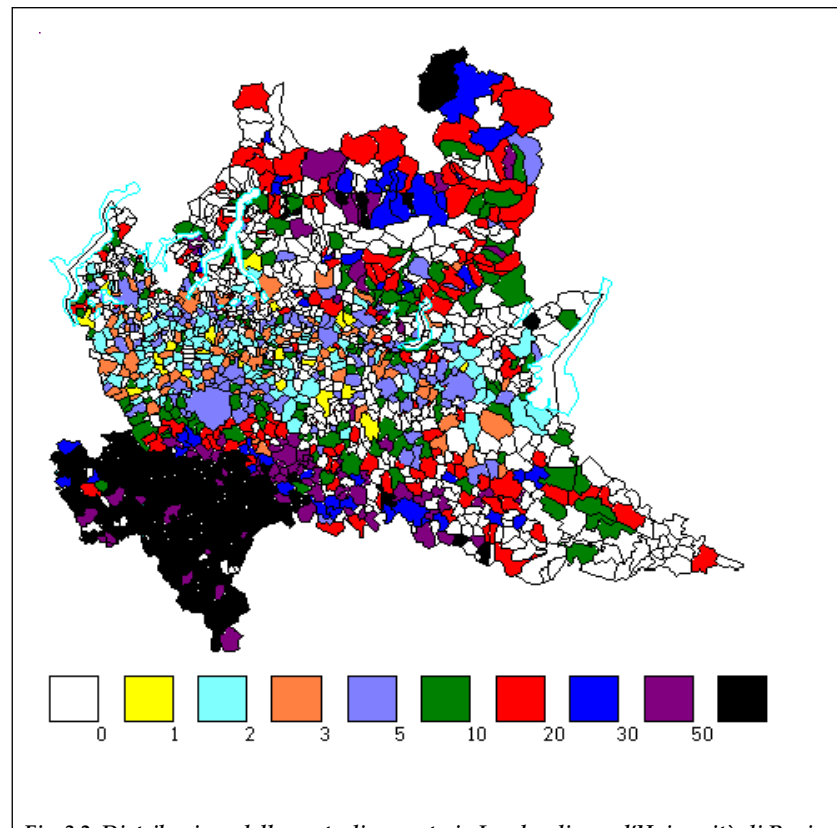


Fig. 3.2: Distribuzione delle quote di mercato in Lombardia per l'Università di Pavia

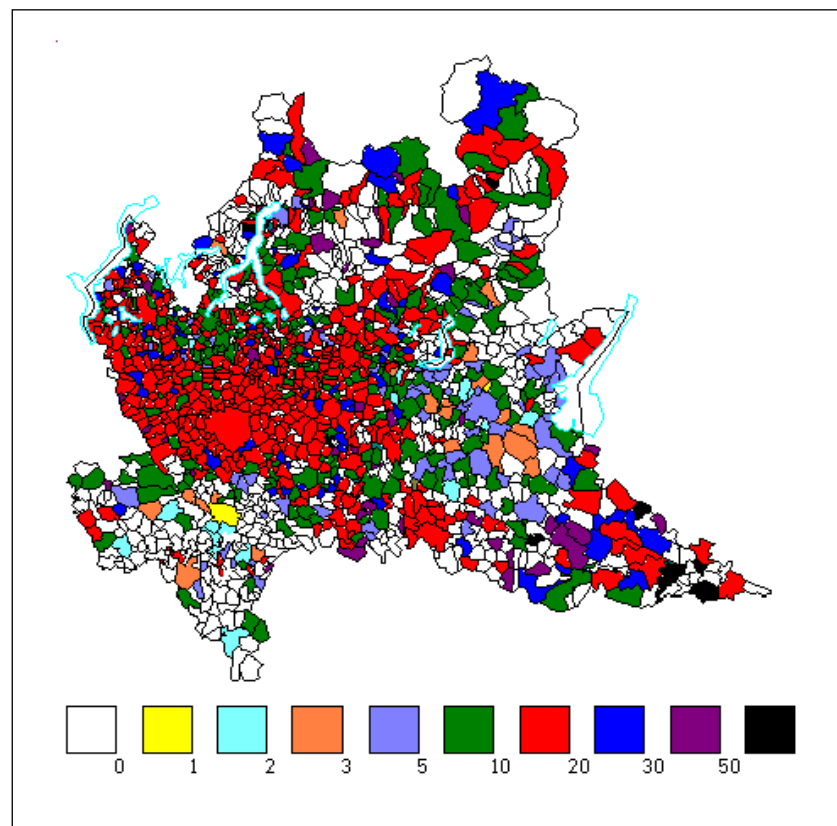


Fig. 3.3: Distribuzione delle quote di mercato in Lombardia per il Politecnico di Milano

vincia di Sondrio e nell'alta Val Camonica. La stessa figura pone anche in evidenza che sono state completamente perse ampie porzioni del territorio regionale (fascia centrale e area mantovana).

Una conferma dell'alto potere di controllo sul proprio territorio provinciale lo si può avere esaminando le quote che le altre sedi hanno raggiunto su questo mercato. Dalla cartografia del Politecnico di Milano riportata in fig. 3.3 (soli corsi di ingegneria tenuti a Milano) si può, ad esempio, notare come la penetrazione in provincia sia solo sporadica⁸.

5. Effetti di spiazzamento tra corsi di laurea concorrenti

L'analisi condotta evidenzia la rilevanza della distribuzione territoriale dei corsi di laurea nella definizione delle quote di mercato detenute da Pavia per i medesimi corsi. Non si devono tuttavia trascurare gli effetti di spiazzamento che si manifestano per effetto di offerte localizzate su corsi di laurea tra loro concorrenti. Un esempio interessante può essere costituito dalla caduta registrata, nelle province di Brescia e di Bergamo, dalle iscrizioni alla facoltà di Scienze Politiche per effetto della presenza di corsi di laurea di Economia e Commercio. Infatti, se si analizzano i dati riportati nelle Tab. 3.8 e 3.9, si nota che per queste province tale rapporto assume valori quasi doppi rispetto alla quota media regionale, mentre quello relativo agli iscritti a Scienze Politiche rappresentano una quota inferiore alla metà della quota media regionale. Tale fenomeno di spiazzamento è presente, anche se in misura inferiore, per la Facoltà di Giurisprudenza. Effetti di spiazzamento sembrano sussistere anche tra i corsi di laurea di Ingegneria. Una verifica più puntuale di tali effetti potrà essere basata sui dati dell'A.A. 95/96, che potranno essere considerati più assestati rispetto a quelli dell'A.A. 91/92 forse troppo vicini all'avvio di corsi di laurea su base locale.

Il problema della concorrenza tra corsi di laurea è stato affrontato anche nell'indagine diretta sul campione di studenti ospiti nei collegi e sull'universo degli iscritti all'Università di Pavia che negli A.A. 93/94, 94/95 hanno effettuato un passaggio di corso di laurea, nonché su un campione degli stessi⁹.

Tab. 3.8: *Iscritti alle facoltà lombarde del polo economico-giuridico-politico per provincia di residenza - A.A. 91/92*

Corso	VA	CO	SO	MI	BG	BS	PV	CR	MN	TOT
E.COM.	1846	1323	217	10270	3303	3632	990	481	112	22174
S. POL.	1324	1097	156	11422	684	498	1416	263	84	16944
GIURIS.	2044	1852	303	15042	1658	1156	1270	411	73	23809
TOT.	14941	13169	2057	103788	14296	13204	9292	3865	985	175597

Tab. 3.9: *Iscritti alle facoltà lombarde del polo economico-giuridico-politico per provincia di residenza - Quote di mercato - A.A. 91/92*

Corso	VA	CO	SO	MI	BG	BS	PV	CR	MN	TOT
E.COM.	12,36	10,05	10,55	9,90	23,10	27,51	10,65	12,45	11,37	12,63
S. POL.	8,86	8,33	7,58	11,01	4,78	3,77	15,24	6,80	8,53	9,65
GIURIS.	13,68	14,06	14,73	14,49	11,60	8,75	13,67	10,63	7,41	13,56
TOT.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

⁸ Da analisi per corso di laurea si può vedere che tale presenza è legata alla maggiore articolazione dell'offerta del Politecnico (Ing. Meccanica, Ing. Gestionale, ecc.). La scelta per l'ateneo milanese sembra quindi determinata dalla mancata offerta a livello locale.

⁹ Sono state elaborate delle matrici che descrivono le alternative considerate in relazione al corso di laurea scelto. Tale matrici permettono di stimare sia la percentuale di studenti che ha scelto un corso di laurea sul totale che lo ha considerato come corso possibile, e dall'altro la percentuale di studenti che pur avendo fatto una certa scelta ha preso in considerazione altre opportunità formative. La quota di soggetti che ha considerato solo il corso di laurea scelto è molto limitata. Il processo decisionale nella maggior parte dei casi implica una scelta comparativa che potrebbe essere parzialmente modificata da un sistema di orientamento più attivo.

6. Quando avviene la scelta

Da un punto di vista operativo è interessante conoscere il momento in cui viene operata la scelta tra sedi, tra corsi di laurea e modalità di presenza, in quanto eventuali azioni di marketing che l'Università vorrà assumere dovranno cadere in questo periodo, o in un periodo precedente, in modo da potere influenzare il processo di scelta. I risultati di interventi effettuati in ritardo sarebbero decisamente inferiori, in quanto occorrerebbe modificare la scelta anziché influenzarla. Dai risultati empirici della nostra ricerca, come si può vedere dalla Tab. 3.10, emergono gruppi che presentano orizzonti temporali diversi, che possono essere identificati con qualche semplificazione nelle seguenti tipologie: i *pianificatori*, gli *sperimentatori*, gli *indecisi*. I primi sono soggetti che dichiarano di aver assunto la loro decisione da sempre, prima dell'iscrizione alla scuola media superiore; i secondi negli ultimi anni della scuola media superiore; i terzi, infine, dopo la maturità, a ridosso delle scadenze dei termini di iscrizione.

Il diverso momento in cui viene assunta la decisione è in parte legato alla differente composizione degli agenti che rientrano in vario modo nel processo decisionale. Infatti è possibile distinguere nell'atto di acquisto il *decisore*, l'*influenzatore* e il *fruitore*. Se il *fruitore* è identificabile sempre con lo studente, il *decisore* e l'*influenzatore* possono in molti casi essere soggetti diversi. Tra gli *influenzatori* emergono con una certa importanza vari agenti, quali la famiglia, gli amici, gli insegnanti, gli informatori, personalità di successo. Il loro ruolo nell'ambito del processo decisionale può essere più o meno rilevante anche in relazione alla tipologia a cui appartiene lo studente. Nel caso dei *pianificatori* (la cui scelta avviene al momento della "nascita") un ruolo significativo è giocato dalla famiglia sia in relazione a ipotesi di continuità professionale (notaio, avvocato, farmacista, dentista...) sia in relazione a variabili di status. Gli *sperimentatori* (la cui scelta viene maturata durante la scuola media superiore, anche in relazione alla vocazione che via via prende consistenza) possono essere influenzati dagli insegnanti e dal rapporto che hanno stabilito con questi, che a loro volta può influenzare l'interesse per una disciplina. Gli *indecisi* (la cui scelta avviene all'ultimo minuto) sono maggiormente influenzati dagli amici, dagli "informatori", da personalità di successo...

Da questa breve ricostruzione dei processi emergono con evidenza le implicazioni in termini di comunicazione, in quanto muta il target che si intende colpire, il momento, il contenuto. È importante pertanto approfondire ulteriormente questo aspetto al fine di massimizzare i possibili effetti di ritorno di una campagna di informazione e di operare di conseguenza una scelta ottimale dei messaggi che si desidera trasmettere.

Anche per quanto riguarda il *decisore* è opportuno fermare attenzione sul fatto che non sempre vi è coincidenza tra il *fruitore* (lo studente) e il *decisore*. In una certa percentuale di casi il *decisore* è la famiglia o sono alcuni componenti di essa che operano una scelta diversa rispetto a quella desiderata dal fruitore diretto del servizio. Alcuni valori quali la tranquillità della sede, la tradizione, la serietà, forse risultano più importanti per il *decisore* che per il *fruitore*.

Tab. 3.10: Identificazione del momento in cui avviene la decisione di iscriversi all'Università

Momento della scelta di iscriversi all'Università	n° interv.	% interv.	% cumulativa
Da sempre	74	14,04	14,04
Alle medie inferiori	76	14,42	28,46
Con l'iscrizione alla I superiore	70	13,28	41,75
Durante la scuola superiore	170	32,26	74,00
Durante l'ultimo anno scuola superiore	62	11,76	85,77
Dopo la maturità	64	12,14	97,91
Dopo l'inizio delle lezioni	4	0,76	98,67
Uno o più anni dopo la maturità	6	1,33	100,00
TOTALE	527	100,00	

7. La soddisfazione degli utenti per i servizi offerti

In relazione al ruolo che possono giocare gli influenzatori è rilevante poter monitorare il livello di soddisfazione degli utenti. Uno studente soddisfatto tenderà ad influenzare la scelta degli amici. E sui mercati nei quali l'Università di Pavia ha quote di mercato ancora significative il ruolo del passaparola può svolgere una funzione rilevante nel mantenere le quote.

Una verifica della possibilità di monitorare il livello di soddisfazione degli utenti non solo per alcuni aspetti della didattica¹⁰, ma anche in relazione ad una gamma di servizi offerti dall'Università stessa, dall'ISU, dal sistema dei collegi e dalla città è stata condotta sugli iscritti al I e al IV anni ospiti nei collegi Universitari¹¹.

I risultati ottenuti dimostrano che è una valutazione è possibile e che è utile per individuare gli interventi volti a migliorare il livello di soddisfazione.

Di seguito, a titolo di esempio, sono riportati alcuni risultati ottenuti.

Data la struttura delle domande inserite nel questionario che prevedono una scala valutativa del tipo:

- buono
- sufficiente
- insufficiente
- pessimo

si possono considerare varie modalità per la stima di un indice di soddisfazione.

Da un lato si possono considerare i giudizi positivi (buono e sufficiente) sul totale dei giudizi espressi (vedi Tab. 3.11), dall'altro si può ricorrere ad una valutazione media assegnando un punteggio differenziato alla scala valutativa utilizzata, ed infine si può pensare ad un metodo di calcolo che permetta di evidenziare la polarizzazione dei giudizi (vedi in Tab. 3.12 la differenza tra i due Indici di soddisfazione A e B).

Tab. 3.11: Giudizi espressi su alcuni servizi erogati dall'Università

Servizio	BUONO	SUFF.	INSUFF.	PESSIMO	MAI UTILIZZ.
Biblioteca Centrale	80	60	6	4	377
Segreteria Studenti	83	241	137	64	2
Uffici ISU	67	197	102	46	115
Mensa	149	110	48	30	190
Tutoring	40	23	17	9	438
Attrezzature Aule	167	234	91	27	8
Capienza Aule	245	166	96	15	5
N° posti Aule Studio	86	107	127	17	190
Biblioteca Facoltà	156	87	42	6	236
Disponibilità Professori	284	164	41	12	26
Disponibilità per Tesi	83	26	8	1	409
Disp. Piani Studio	117	88	24	9	289
Calendario Lezioni	246	178	66	35	2
Calendario Appelli	193	181	100	50	3
Laboratori	150	93	35	14	235
Aule Computer	74	53	24	7	369
Servizi Igienici	67	148	108	110	94
Telefoni	143	169	108	27	80

¹⁰ Nelle Facoltà di Ingegneria, di Economia e commercio e Scienze politiche da qualche anno è in atto un sistema di monitoraggio della qualità della didattica percepita dagli studenti.

¹¹ Date le caratteristiche il campione potrebbe non essere rappresentativo dell'universo degli iscritti.

Tab. 3.12: Indice di utilizzazione e indici di soddisfazione per alcune tipologie di servizi

Servizio	Indice di Utilizzazione	Indice di Soddisfazione A	Indice di Soddisfazione B
Biblioteca Centrale	0,28	0,93	0,47
Segreteria Studenti	1,00	0,62	-0,22
Uffici ISU	0,78	0,64	-0,20
Mensa	0,64	0,77	0,21
Tutoring	0,17	0,71	0,16
Attrezzature Aule	0,98	0,77	0,09
Capienza Aule	0,99	0,79	0,26
N° posti Aule Studio	0,64	0,57	-0,17
Biblioteca Facoltà	0,55	0,84	0,37
Disponibilità Prof.	0,95	0,89	0,46
Disponibilità per Tesi	0,22	0,92	0,63
Disponib. Piani Studio	0,45	0,86	0,35
Calendario Lezioni	1,00	0,81	0,28
Calendario Appelli	0,99	0,71	0,08
Laboratori	0,55	0,83	0,35
Aule Computer	0,30	0,80	0,27
Servizi Igienici	0,82	0,50	-0,35
Telefoni	0,85	0,70	0,02

$A = \sum \text{Buono} + \sum \text{Sufficiente} / \text{totale giudizi}$
 $B = \sum \text{Buono} - \sum \text{Insufficiente} - \sum \text{Pessimo} / \text{totale giudizi}$

Tra le varie modalità di calcolo di un **indice di soddisfazione** da ricavarsi dalle variabili osservate, le cui modalità di risposta sono del tipo sopra riportate, ne è stata adottata una che assegna una rilevanza alla polarizzazione dei giudizi.

Il metodo seguito codifica le risposte nel modo seguente:

- Buono = 1
- Sufficiente = 0
- Insufficiente = Pessimo = -1

L'assegnazione di un valore zero ad un giudizio *sufficiente* si basa sull'ipotesi che tale indicazione possa assumere una debole connotazione sia positiva che negativa, con media uguale a zero.

L'indice di soddisfazione così calcolato è quello indicato in Tab. 3.12 con B.

L'intervallo di definizione di tale indicatore è compreso tra + 1 e -1 (+1 se tutti i giudizi assegnati sono *buono*, - 1 se tutti i giudizi assegnati sono *insufficiente o pessimo*).

L'indicatore assume il valore 0 quando il numero dei giudizi positivi (Buono) è bilanciato da un numero uguale di giudizi negativi (Insufficiente o Pessimo).

Il livello dell'indicatore per valori diversi da 0 è influenzato anche dalla numerosità dei giudizi neutri (sufficiente) che entrano a far parte del numeratore.

In presenza di un'elevata percentuale di giudizi neutri l'indicatore sarà quindi debolmente positivo o debolmente negativo.

Come si può osservare il livello di soddisfazione degli intervistati presenta valori sensibilmente diversi ed emergono alcune indicazioni sui settori di intervento se le politiche fossero indirizzate a migliorare il livello di soddisfazione degli utenti¹².

¹² La stima di un complessivo presenta notevoli problemi in quanto occorre definire i pesi relativi di ciascun servizio nella composizione dell'indicatore complessivo. Si stanno valutando alcune possibilità offerte da un'analisi della distribuzione di alcune variabili ricavate da altre domande del questionario.