



Università
Ca' Foscari
Venezia
Facoltà
di Economia

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Prova finale di Laurea

Le simulazioni di gestione a supporto di recruiting e selezione: il Business Game tra gioco e competizione per riconoscere i talenti

Relatore

Prof. Fabrizio Gerli

Correlatore

Prof.ssa Sara Bonesso

Laureanda

Claudia Pizzato

Matricola 811932

Anno Accademico

2011/2012

INDICE

INTRODUZIONE	11
CAPITOLO 1: SCOPRIRE E GESTIRE LE RISORSE DI VALORE	13
1.1 La questione dei talenti	13
1.1.1 L'origine della "War for Talent"	17
1.1.2 Combattere nella competizione per i talenti: i 5 imperativi per avere successo	18
1.1.3 Evoluzione del concetto: da unità di misura a talento organizzativo.....	22
1.1.4 I talenti all'interno del contesto organizzativo	25
1.1.5 Riconoscere i talenti e gli alti potenziali	28
1.2 Lo sviluppo del Talent Management: come gestire la nuova forza lavoro.....	30
1.2.1 "Strategic Talent Management": il valore strategico della gestione dei talenti	34
1.2.2 Il modello della catena del valore nella gestione dei talenti	37
1.2.3 Allineare e integrare le strategie	38
1.2.4 Applicare il Talent Management in azienda: identificare, attrarre e trattenere i talenti	41
1.2.5 Efficacia delle pratiche nella gestione del talento	48
1.3 Problematiche e criticità del Talent Management	51
1.3.1 La prospettiva di breve termine	52
1.3.2 La performance individuale	52
1.3.3 La scarsa attenzione dedicata ai "non talenti" e le difficoltà di integrazione	53
1.3.4 L'insoddisfazione dei talenti interni e la glorificazione degli outsider.....	53
1.3.5 Come prendere coscienza degli errori e risolvere i problemi	55
1.4 Il Global Talent Management: quanto la gestione delle risorse di valore nel contesto delle multinazionali è diversa da quella delle imprese locali?	58
1.4.1 I driver della gestione globale: la comunanza tra problemi locali e internazionali.....	60
1.4.2 La carenza di competenze: un problema condiviso.....	63
1.4.3 Le barriere al GTM: concettualizzazione del fallimento della gestione nelle multinazionali	66
1.5 In sintesi	69
CAPITOLO 2: IL RECRUITING NELL'ERA DIGITALE	73
2.1 Introduzione al processo di reclutamento: l'impostazione del capitolo	73
2.2 Il recruiting tradizionale	74
2.2.1 Gli stadi del processo.....	76
2.2.2 Le metodologie e le fonti di reclutamento	79
2.2.3 Come le fonti di reclutamento influiscono sugli esiti.....	83
2.2.4 Le variabili del contesto che impattano sul processo	86
2.2.5 P-O e P-J fit.....	87
2.3 Internet e la sua influenza sul recruiting	90

2.3.1 Il processo di reclutamento on-line	92
2.3.2 I punti di forza della rete nel sistema di reclutamento.....	95
2.3.3 Le debolezze e i rischi connessi a questa modalità	98
2.3.4 Il recruiting on-line e le strategie di marketing: vendere un posto di lavoro ai candidati	99
2.3.5 Le metodologie e le fonti di ricerca on-line	103
2.5.6 Assumere attraverso i Job Boards.....	106
2.4 Il website aziendale	111
2.4.1 La percezione e l'attrattiva di un'azienda agli occhi dei potenziali candidati che navigano il website	112
2.4.2 Come il website attrae: design e navigabilità.....	115
2.4.3 Gli annunci nel website: stile e contenuto.....	119
2.5 I social network.....	123
2.5.1 Le community come strumento di recruiting	124
2.6 In sintesi	128
CAPITOLO 3: I BUSINESS GAMES.....	131
3.1 Introduzione alle simulazioni manageriali nella ricerca dei talenti	131
3.2 Le simulazioni.....	132
3.2.1 Le tecniche di simulazione più recenti	135
3.2.2 Le fasi di costruzione di una simulazione	138
3.2.3 Simulazione vs Gioco	139
3.2.4 I benefici che derivano dalle simulazioni.....	145
3.2.5 Le variabili utili alla classificazione	147
3.3 I Business Games: definizioni e caratteristiche	150
3.3.1 La storia e l'impiego.....	153
3.3.2 Gli elementi fondamentali di un Management Game.....	157
3.3.3 Obiettivi, impieghi e benefici dei BG	160
3.4 Una tassonomia completa per i Business Games.....	164
3.4.1 L'ambiente di applicazione.....	164
3.4.2 Il design dell'interfaccia utente.....	165
3.4.3 Destinatari, Obiettivi e Feedback.....	167
3.4.4 La comunità e le relazioni tra gli utenti.....	168
3.5 I BG come modalità di formazione studentesca e manageriale.....	170
3.5.1 Il "Learning by Doing" e l'apprendimento esperienziale.....	171
3.5.2 Obiettivi didattici delle simulazioni di gestione.....	174
3.5.3 Un confronto tra un Business Game e le altre modalità di apprendimento	177
3.5.4 La validità reale di un BG nell'apprendimento	181

3.6 In sintesi	186
CAPITOLO 4: LA PRESENTAZIONE DEI CASI AZIENDALI.....	189
4.1 I casi studio considerati nell'analisi	189
4.2 Il caso Accenture.....	191
4.2.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione	193
4.2.2 I profili ricercati e le assunzioni per canale.....	195
4.2.3 Le politiche di gestione dei potenziali talenti e il Business Game per l'Employer Branding	196
4.2.4 L'Accenture Management Consulting Talent Game.....	198
4.2.5 La pubblicizzazione del gioco e le candidature.....	200
4.2.6 Le modalità di gioco	201
4.2.7 La valutazione dei finalisti ed i risultati	207
4.3 Il caso Procter&Gamble	209
4.3.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione	211
4.3.2 P&G e il rapporto con le Università.....	215
4.3.3 I profili ricercati e le assunzioni per canale.....	216
4.3.4 Le politiche di gestione dei potenziali talenti.....	218
4.3.5 I Business Games P&G	218
4.3.6 Il Top Manager e la scelta di Bocconi	222
4.3.7 La pubblicizzazione del gioco e le candidature.....	223
4.3.8 Le modalità di gioco	224
4.3.9 La valutazione e la competizione.....	227
4.3.10 Il peso del Top Manager rispetto alle altre modalità di selezione	228
4.4 Il GMC e il caso Ferplast.....	230
4.4.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione	231
4.4.2 Un nuovo canale: il Business Game e i suoi risultati	232
4.4.3 I profili ricercati, le assunzioni e le politiche rivolte ai talenti	234
4.4.4 Il Global Management Challenge	235
4.4.5 La pubblicizzazione del gioco e le candidature.....	237
4.4.6 Le modalità di gioco	238
4.5 Il GMC e il caso Opensymbol	249
4.5.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione	250
4.5.2 Un nuovo canale: il Business Game e i suoi risultati	252
4.5.3 I profili ricercati e le assunzioni per canale.....	253
4.6 Il caso University Management Competition 2.0	255
4.6.1 La UMC e il software "The Business Game"	256
4.7 Un confronto sulla base di alcuni parametri dei Business Games.....	259

4.8 Un confronto tra i profili dei vincitori e dei finalisti non vincitori	270
4.8.1 I profili delle squadre Accenture.....	272
4.8.2 I profili delle squadre P&G.....	275
4.8.3 I profili delle squadre GMC.....	277
4.8.4 I profili delle squadre dei tornei UMC.....	280
4.9 In sintesi	286
CONCLUSIONI	291
BIBLIOGRAFIA	299
SITOGRAFIA	309
RINGRAZIAMENTI.....	311

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1.1: TREND TEMPORALE DELLE PUBBLICAZIONI SUL TEMA DEI TALENTI. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE TRATTA DA "BUSINESS SOURCE COMPLETE".	14
FIGURA 1.1.2: EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI TALENTO E SUA GESTIONE. FONTE: ORGANIZATION AND LEADERSHIP PRACTICE MCKINSEY & COMPANY, 2001.	21
FIGURA 1.1.4: TALENTI, HIGH FLYER E ALTI POTENZIALI. FONTE: IMPERATORI, MONTANARI, 2006.....	26
FIGURA 1.2.3: LINKAGE OF TALENT STRATEGY TO BUSINESS STRATEGY. FONTE: J. S. HEINEN E C. O'NEILL, 2004.....	40
FIGURA 2.2.1 QUADRO DEL PROCESSO DI RECLUTAMENTO ORGANIZZATIVO. FONTE: BREAUGH E STARKE, 2000.	77
FIGURA 2.3.5: METODI DI RECLUTAMENTO CON INTERNET. FONTE: VEGER, 2006.	104
FIGURA 3.2.3: SIMILARITÀ E DIFFERENZE TRA GIOCHI E SIMULAZIONI. FONTE: GREDLER, 1996.....	144
FIGURA 3.3: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL SISTEMA DEI GIOCHI E DEI SUOI SOTTOINSIEMI. FONTE: GRECO ET AL., 2012.	151
FIGURA 4.2.1: RAPPRESENTAZIONE DEL PERCORSO DI SELEZIONE E RELATIVE OFFERTE PER LE POSSIBILI CATEGORIE DI CANDIDATI. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.	195
FIGURA 4.2.6 (1): RAGGRUPPAMENTO DELLE PRINCIPALI DECISIONI DA PRENDERE PER AREA FUNZIONALE NELLA PRIMA FASE DI GIOCO. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	204
FIGURA 4.2.6 (2): RAGGRUPPAMENTO DELLE PRINCIPALI DECISIONI DA PRENDERE PER AREA FUNZIONALE NELLA SECONDA FASE DI GIOCO. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	206
FIGURA 4.3.2: RAPPRESENTAZIONE DELLE FASI CHE COSTITUISCONO IL PROCESSO DI ASSUNZIONE IN P&G. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	212
FIGURA 4.3.8: RAPPRESENTAZIONE DELLE FASI DI GIOCO, DEI RELATIVI OBIETTIVI E DELLE PRINCIPALI DECISIONI DA PRENDERE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	226

FIGURA 4.4.6 (1): RAPPRESENTAZIONE DELLE CATEGORIE DECISIONALI PER LA FUNZIONE MARKETING. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	243
FIGURA 4.4.6 (2): RAPPRESENTAZIONE DELLE CATEGORIE DECISIONALI PER LA FUNZIONE PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	245
FIGURA 4.4.6 (3): RAPPRESENTAZIONE DELLE CATEGORIE DECISIONALI PER LA FUNZIONE RISORSE UMANE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	246
FIGURA 4.4.6 (4): RAPPRESENTAZIONE DELLE CATEGORIE DECISIONALI PER LA FUNZIONE FINANZA. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	248
FIGURA 4.6.1: RAGGRUPPAMENTO DELLE PRINCIPALI DECISIONI DA PRENDERE PER AREA FUNZIONALE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	257
FIGURA 4.7 (1): CONFRONTO RISPETTO AL MODELLO DI SIMULAZIONE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE DELLA CLASSIFICAZIONE TRATTA DA GRECO ET AL., 2012.....	262
FIGURA 4.7 (2): CONFRONTO RISPETTO ALL'AMBIENTE DI APPLICAZIONE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE DELLA CLASSIFICAZIONE TRATTA DA GRECO ET AL., 2012.....	263
FIGURA 4.7 (3): CONFRONTO RISPETTO AGLI ELEMENTI DI DESIGN DELL'INTERFACCIA UTENTE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE DELLA CLASSIFICAZIONE TRATTA DA GRECO ET AL., 2012.....	266
FIGURA 4.7 (4): CONFRONTO RISPETTO AL TARGET GROUP, AGLI OBIETTIVI E AL FEEDBACK. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE DELLA CLASSIFICAZIONE TRATTA DA GRECO ET AL., 2012.....	267
FIGURA 4.7 (5): CONFRONTO RISPETTO ALLE RELAZIONI TRA GLI UTENTI. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE DELLA CLASSIFICAZIONE TRATTA DA GRECO ET AL., 2012.....	269
FIGURA 4.8.1 (1): RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DELLE SQUADRE FINALISTE DELL'ACCENTURE MANAGEMENT CONSULTING TALENT GAME. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	274
FIGURA 4.8.1 (2): RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI ATTRAVERSO IL "TEST MANN-WHITNEY" PER IL CASO ACCENTURE.	274
FIGURA 4.8.2 (1): RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DELLE SQUADRE FINALISTE DEL TOP MANAGER. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	276

FIGURA 4.8.2 (2): RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI ATTRAVERSO IL “TEST MANN-WHITNEY” PER IL CASO P&G.....	277
FIGURA 4.8.3 (1): RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DELLA SQUADRA VINCITRICE DEL GMC E DELLA SECONDA CLASSIFICATA. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	278
FIGURA 4.8.3 (2): RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI ATTRAVERSO IL “TEST MANN-WHITNEY” PER IL CASO GMC.....	279
FIGURA 4.8.4 (1): RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DELLE SQUADRE VINCITRICI DEL PROPRIO GIRONE DI GIOCO ALLA UMC NELL’EDIZIONE 2012. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE.....	282
FIGURA 4.8.4 (2): RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DELLE SQUADRE CHE SONO RISULTATE NON VINCITRICI DURANTE LA UMC 2012. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE. FONTE: RIELABORAZIONE PERSONALE	284
FIGURA 4.8.4 (3): RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI ATTRAVERSO IL “TEST MANN-WHITNEY” PER IL CASO UMC.....	284
FIGURA 4.9 (1): RAPPRESENTAZIONE DELLE COMUNANZE E DIFFERENZE NEL PROFILO DEI FINALISTI/VINCITORI TRA L’ACCENTURE MANAGEMENT CONSULTING TALENT GAME, IL TOP MANAGER, IL GMC E L’UMC.	287
FIGURA 4.9 (2): RAPPRESENTAZIONE DEI VALORI Z OTTENUTI PER OGNI VARIABILE CONSIDERATA NEI QUATTRO CASI STUDIO A DIFFERENTI LIVELLI DI SIGNIFICATIVITÀ	289

INTRODUZIONE

Nate alla fine degli anni Cinquanta, le simulazioni di gestione aziendale hanno fatto il loro ingresso nel mondo d'impresa e in quello accademico come strumento a carattere formativo, impiegato da un lato per sviluppare nuove conoscenze nei manager aziendali e dall'altro per avvicinare gli studenti in procinto di entrare nel mondo del lavoro alla realtà professionale con la quale sono chiamati a confrontarsi. Il Business Game è infatti un modello di gioco in cui i partecipanti divisi in squadre oppure singolarmente assumono il ruolo di "decision makers", al fine di risolvere una o più situazioni aziendali attraverso una serie di decisioni prese in modo sequenziale, tale per cui al termine di ogni giocata si conoscono gli effetti della fase precedente. Proprio perché i giocatori devono gestire una o più aree funzionali e possono occuparsi di uno o più prodotti in mercati diversi, la complessità insita in ogni simulazione gestionale d'impresa varia da caso a caso; uno dei tanti aspetti in comune, tuttavia, rimane il fatto che ogni Business Game richiede ai singoli o i team di gioco la gestione di imprese in concorrenza tra loro e che i risultati ottenuti dalle decisioni di ciascuno vengano valutati sulla base della redditività e di parametri ad essa collegati. Attraverso questa modalità è possibile confrontare quindi le strategie seguite e la performance di ciascuna impresa "virtuale", nell'arco di un set decisionale che si estende dal trimestre all'anno intero.

Da sempre i Business Games sembrano dunque un efficace mezzo attraverso il quale fare esperienza, estendendo le conoscenze sulle relazioni tra le diverse aree funzionali e identificando una visione globale dell'azienda, tanto per quanto riguarda i processi organizzativi quanto i rapporti con l'ambiente esterno, ma solo da pochi anni sono stati impiegati anche come strumento di supporto alle politiche di selezione del personale.

Fin da quando le aziende si sono trovate a dover operare in contesti più dinamici e complessi si è manifestata una svolta nella visione organizzativa, per la quale il talento è diventato una priorità strategica di fondamentale importanza. Sempre più spesso molte realtà si sono affidate a strumenti diversificati e innovativi, che riuscissero a favorire cambiamenti concreti e continuativi nelle capacità, nei comportamenti e nelle prestazioni del personale, ma anche a modalità di reclutamento e selezione che permettessero di scremare e identificare da subito i talenti o gli alti potenziali.

Nel primo capitolo di questo elaborato è stato per questo trattato il tema dei talenti e della loro gestione, la cui origine viene comunemente fatta risalire alla fine degli anni Ottanta, anche se maggior attenzione ha cominciato a manifestarsi in seguito alla pubblicazione di "The War for Talent", con la quale i suoi autori sono diventati propulsori dell'idea per la quale il talento rappresenta una fonte strategica indispensabile per quelle aziende che vogliono ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sui competitors. Dai confronti tra talenti e alti potenziali, alle varie definizioni di "Talent Management", questo capitolo sottolinea l'importanza di creare un percorso orientato ai profili più brillanti che, in linea con le altre strategie aziendali sia in termini locali che globali, permetta ad ogni organizzazione di sopravvivere e vincere all'interno di mercati che diventano sempre più competitivi.

A seguire, nel secondo capitolo viene presentato il tema del recruiting ed in particolar modo quello del reclutamento attraverso il web. Partendo dai concetti più tradizionali, esso è volto a presentare la visione che la letteratura ha sviluppato recentemente verso la tecnologia e i cambiamenti che essa ha portato sulle modalità di ricerca di lavoro da parte dei potenziali dipendenti e sulle modalità di ricerca di candidati da parte delle aziende. Data infatti l'importanza di Internet anche nelle pratiche più quotidiane, questa sezione si focalizza sulla comprensione dell'e-recruiting, che non va inteso tanto come scelta alternativa agli strumenti di stampo classico, quanto piuttosto come uno strumento complementare e supplementare per trovare i candidati idonei da inserire al posto giusto nel momento giusto.

Il terzo capitolo tratta invece nello specifico il ruolo dei Business Games, le simulazioni di gestione aziendale impiegate inizialmente a solo scopo formativo come modalità di apprendimento incentrate sul "learning by doing". Dopo un approfondimento sulle caratteristiche delle simulazioni e dei giochi, come variabili che formano il Business Game, il capitolo prosegue affrontando il dibattito tra chi lo sostiene come forma educativa e chi ritiene invece che esistano degli strumenti più validi per preparare ad affrontare le sfide presenti nella realtà. La letteratura sul tema sembra infatti dividersi sul problema della loro efficacia, così come sul loro impiego all'interno dell'ambito organizzativo. L'aspetto formativo non è l'unico obiettivo che sottende l'impiego di queste simulazioni: anche se ancora poca attenzione è stata data a questo argomento, numerose sono le aziende che recentemente hanno deciso di impiegare un Business Game come strumento complementare o unico per il reclutamento e la selezione di giovani studenti di talento.

Ecco dunque che l'ultimo capitolo si concentra sulla presentazione e sull'analisi di 3 casi studio aziendali: il caso Accenture, il caso Procter&Gamble ed il caso definito GMC che include Ferplast e Opensymbol. L'obiettivo del lavoro presentato a questo punto è quello di analizzare un campione scelto di simulazioni gestionali diverse tra loro e indagare sulle politiche e sulle pratiche aziendali che ruotano attorno la ricerca dei talenti. Per verificare infine se esistono delle caratteristiche anagrafico-accademiche comuni nei giocatori che hanno vinto rispetto ai non vincitori, quindi per capire se le votazioni migliori corrispondono a chi risulta performare meglio nel gioco, sono state condotte delle brevi interviste on-line agli studenti indicati dalle aziende. Per un confronto più completo è stato inoltre inserito il caso UMC, che sebbene non abbia finalità di recruiting, ma sia un Business Game impiegato all'interno delle università per formare gli studenti, ha come target di riferimento sempre studenti di Economia o Ingegneria in procinto di entrare nel mondo del lavoro.

CAPITOLO 1: SCOPRIRE E GESTIRE LE RISORSE DI VALORE

1.1 La questione dei talenti

L'attenzione nei confronti dei talenti investe da tempo la sfera delle organizzazioni. Da quando il valore dell'impresa non è più riconducibile esclusivamente ad asset tangibili, ma anche e soprattutto al capitale intellettuale, è maturato l'interesse nei confronti delle risorse di valore. Alla base di questa attenzione vi è la convinzione che il capitale umano sia decisivo nel determinare il successo dell'impresa nel proprio business e questo comporta l'introduzione di nuove prassi di gestione che vertono sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli (Borghese, 2002).

A sostegno di questa affermazione, l'obiettivo del presente capitolo è quello di ripercorre l'evoluzione della questione dei talenti dalle sue origini ai giorni nostri, per comprendere come il tema possa essere considerato ancora attuale e come esso manifesti la sua importanza in un contesto competitivo in cui le limitate opportunità professionali spingono le aziende a ricercare e assumere le risorse migliori.

Proprio per questo, ovvero per portare un esempio della numerosità delle pubblicazioni all'interno della letteratura scientifica che comprovano la rilevanza del tema, verranno presentati gli studi empirici riscontrati nelle principali riviste accademiche che discutono sulle risorse umane e sulla gestione aziendale, tratti dalla banca dati "Business Source Complete" e da "Google Scholar", il principale motore di ricerca accademico on-line. Al fine di garantire un'adeguata qualità e scientificità delle fonti, sono stati inclusi quasi esclusivamente articoli pubblicati in riviste internazionali e parti di testi letterari, fatta eccezione per qualche working paper o saggio tratti da conferenze universitarie.

Da una prima analisi della letteratura sembra che l'origine della questione dei talenti risalga alla fine degli anni Ottanta, in quanto da allora numerose sono state le pubblicazioni nei più validi periodici scientifici internazionali e migliaia i testi di autorevoli ricercatori. Analizzando quindi temporalmente gli articoli inseriti nelle riviste elettroniche disponibili on-line, risulta che a partire dal 1990 oltre 2500 hanno avuto come tema principale quello dei talenti e della loro gestione, mentre oltre 4000 sono state le pubblicazioni letterarie in Italia nello stesso periodo. La numerosità è tuttavia cresciuta notevolmente a partire del nuovo millennio, in corrispondenza dell'uscita del famoso libro "The War for Talent", propulsore della criticità e importanza della gestione dei talenti come fonte di vantaggio competitivo.

Nel grafico sottostante vengono riportati nello specifico i numeri relativi al periodo 2000-2012, che si riferiscono proprio agli articoli che hanno trattato il tema dei talenti in periodici quali McKinsey Quarterly, Human Resource Planning, Human Resource Management Review, Research Technology Management, Journal of International Management, Journal of World Business, Journal of Public Administration, per citarne alcuni.

Dalla Figura 1.1 risulta chiaramente come l'interesse nei confronti di questo argomento abbia avuto un incremento notevole negli ultimi anni, superando le 200 pubblicazioni a partire dal 2003. Per ovvie ragioni, il valore del 2012 non deve trarre in inganno: dal momento che la presente valutazione risale a settembre 2012, è ragionevole ritenere che il livello di articoli raggiungerà una soglia molto più elevata entro dicembre.

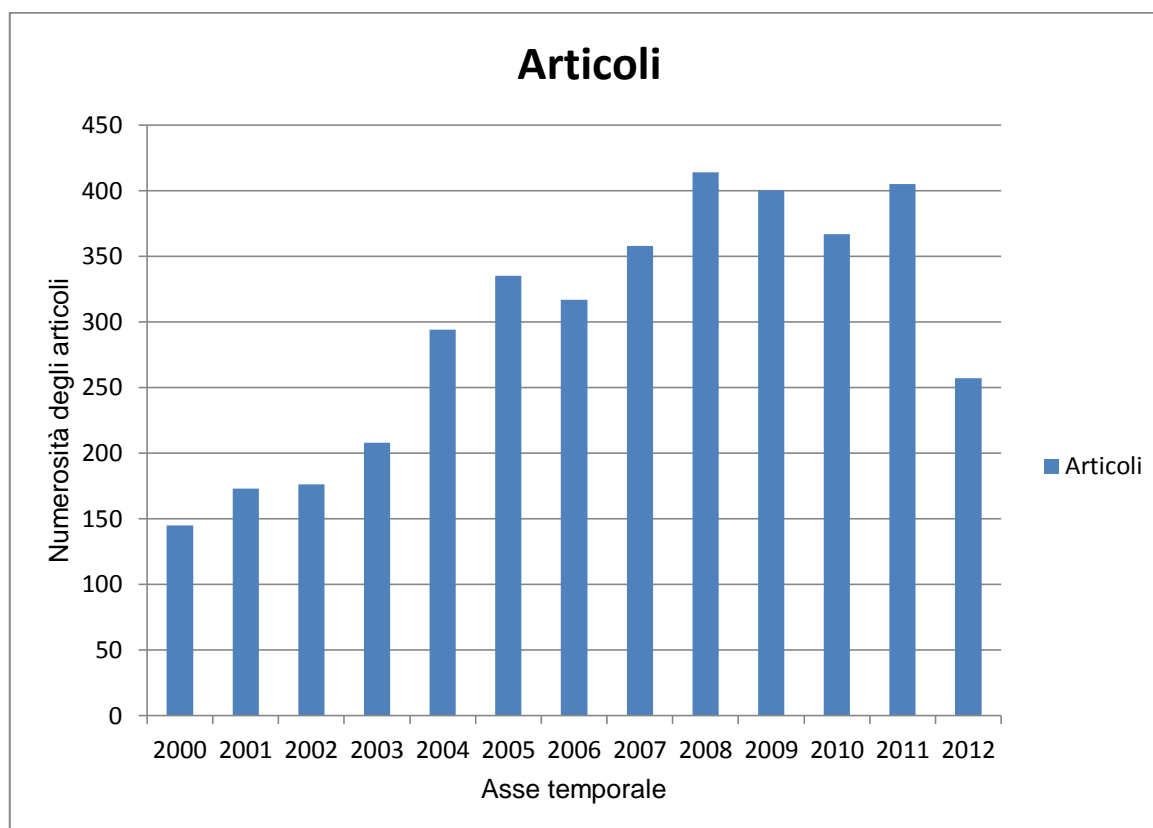


Figura 1.1: Trend temporale delle pubblicazioni sul tema dei talenti. Fonte: Rielaborazione personale tratta da "Business Source Complete".

Dalla numerosità di queste pubblicazioni appare evidente che nonostante per molti anni sia stata sottovalutata la rilevanza strategica del personale come fonte di vantaggio competitivo e come caratteristica qualitativa che distingue l'azienda rispetto alla concorrenza, con il passaggio dall'economia industriale all'economia della conoscenza e a fronte di profondi cambiamenti nell'ambiente di business, la necessità di avere accesso ai talenti oggi non può più essere trascurata.

Se l'azienda vuole raggiungere prestazioni elevate, in una situazione di competizione complessa e dinamica, necessita di contare sulla presenza di risorse che raggiungano delle performance superiori. In tal senso una risorsa è fonte di vantaggio competitivo sostenibile quanto più essa è utile e scarsa, non imitabile e inserita in meccanismi organizzativi che ne consentono lo sfruttamento (Aielli et al, 2006).

Questa evoluzione nella visione aziendale, che rende il talento una priorità strategica irrinunciabile, è stata accompagnata da diversi fattori, prevalentemente di natura esterna. L'aumento della longevità, il

tasso di natalità in declino e le dimensioni della generazione dei “Baby Boomers”, ovvero coloro che sono nati tra il 1945 e il 1964, sono state le forze demografiche alla guida di un cambiamento senza precedenti; cambiamento che è tuttora in corso, a seguito del loro pensionamento e dell’entrata nel mercato della cosiddetta Generazione Y. Anche chiamata “Net Generation” o “Millennials” si riferisce al gruppo di individui venuti al mondo tra la fine degli anni Settanta e il Duemila; una generazione con forti aspirazioni personali e professionali, fortemente coinvolta nella sfera delle tecnologie e della comunicazione digitale. Avendo visto i propri genitori lavorare duramente per poi cadere vittima del ridimensionamento delle imprese, questa nuova forza lavoro risulta più diffidente e più attenta nel bilanciare la vita privata con quella lavorativa. Grazie anche ad un livello di istruzione più elevato i Millennials si dimostrano più propensi a negoziare le condizioni di lavoro, chiedendo maggiore flessibilità, impieghi significativi, libertà professionale e guadagni elevati (Ng, Schweitzer e Lyons, 2010).

Unitamente a queste trasformazioni demografiche, le imprese si sono confrontate con un altro aspetto critico che deriva dalla globalizzazione: la crescente integrazione economica tra le nazioni, che sta incidendo profondamente sul mercato del lavoro e sulla guerra per i talenti. Dal momento in cui i governi locali abbattano le barriere geografiche del commercio, rimuovendo gli ostacoli normativi che impediscono le interazioni internazionali; il mercato dei capitali diventa più vasto e globale e i rapidi sviluppi della tecnologia digitale rendono meno costosa la comunicazione e l’informatica, anche il mercato del lavoro assume una configurazione fortemente internazionale. La globalizzazione ha cambiato la mobilità delle persone, oggi più disponibili ad essere trasferite in nuovi contesti geografici e culturali. Le differenze ambientali, economiche e demografiche così come i possibili gap nei salari, continuano a stimolare flussi migratori, anche indicati come “fuga dei cervelli” all’estero, nonostante ultimamente si sia registrata un’intensificazione di trend inversi. Molti Paesi stanno infatti richiamando il personale che ha operato in contesti esteri come fonte di conoscenze specifiche del mercato e stanno modificando la struttura aziendale per renderla più flessibile e funzionale a gestire diversità etniche, culturali, generazionali che non caratterizzano più solamente le multinazionali (Beechler e Woodward, 2009).

Allo stesso tempo, nonostante si riconoscano differenze tra Paesi e realtà aziendali, anche l’innovazione informatica sta “sconvolgendo” i mercati e i processi produttivi e le diversità che caratterizzano il suo impiego sono causa del fenomeno chiamato “Digital Divide”. A questo proposito va riconosciuto che già nel 1942 l’economista Joseph Schumpeter sosteneva che a seguito di un periodo di forte innovazione l’interesse di chi gestisce un’impresa si sposta dalle pratiche organizzative alle risorse umane. Poiché i forti cambiamenti tendono a rendere obsolete le strutture consolidate esistenti, favorendo la ricerca di nuove soluzioni, per essere sempre aggiornati e un passo avanti rispetto la concorrenza si rende necessario disporre di personale in grado di riconoscere e far proprie nuove conoscenze, così come di ricercare nuove soluzioni (Parvis, 2002).

Il susseguirsi di questi fenomeni demografici, economici, tecnologici e sociopolitici ha quindi cambiato nel tempo la forza lavoro, rendendola oggi più informata, più diversificata e più disponibile a muoversi e a migliorarsi. Di conseguenza è cresciuta l'importanza dimostrata nei confronti del fattore umano e sono cambiate drasticamente le regole che riguardano la sua gestione (Tucker, Kao e Verma, 2006). Fino agli anni Novanta le imprese si confrontavano con un eccesso di offerta di lavoro e con una scarsa disponibilità alla mobilità da parte del personale. Oggi invece, con l'incremento della globalizzazione ed il continuo sviluppo delle tecnologie, assistiamo ad un aumento di flessibilità e forme di lavoro meno standardizzate che promuovono la necessità di trovare nuovi modi per attrarre e mantenere personale qualificato. L'evoluzione della popolazione di riferimento che si presenta più attenta alle proprie esigenze e più attiva nella ricerca di nuove opportunità, ha portato a nuove forme di gestione delle risorse umane: dall'omogeneizzazione delle politiche e dei programmi alla loro customizzazione per singoli individui.

Se prima i datori di lavoro potevano trattenere i talenti di valore monopolizzandoli attraverso contratti di lungo termine, oggi non è più possibile, da un lato perché per molte aziende è venuta a mancare la possibilità di offrire una sicurezza del posto di lavoro, dall'altro perché le risorse migliori sono diventate "agenti liberi", che mettono a disposizione il loro talento in cambio di importanti opportunità. In questa nuova economia non è più possibile possedere il talento, ma l'accesso allo stesso è più importante che mai e questo pone grandi aspettative nei suoi confronti (Tulgan, 2001).

I talenti sono divenuti una merce rara nel mercato del lavoro e sempre più le imprese si vedono costrette ad inseguirli e confrontarsi con le altre alimentando quella che è stata definita da Michaels et al. (2002) "guerra dei talenti". Il maggior peso specifico delle risorse umane rende ancor più importante reperire talenti di primo ordine perché il differenziale di valore da loro creato è enorme.

Con l'emergere dell'idea che vede il capitale umano come driver per il successo aziendale, la relazione tra datore di lavoro e lavoratore si è capovolta: non è più il potenziale impiegato a cercare l'azienda ma viceversa. Così come le aziende hanno preso coscienza della necessità di avere manager di grande qualità, i manager hanno preso coscienza dell'opportunità di cambiare azienda. Nel corso degli anni i vecchi tabù contro la pratica di cambiare frequentemente lavoro sono caduti e possedere un curriculum "movimentato" è diventato un titolo di merito (Michaels et al., 2002).

Sebbene quindi le organizzazioni riconoscano il ruolo del fattore umano come elemento competitivo per eccellenza, diventa sempre più difficile attrarre e trattenere le risorse di valore. Catturare i talenti inoltre non è sufficiente: le aziende non possono limitarsi ad investire semplicemente nella ricerca. Anche se esistono nuove modalità e tecniche di recruiting per trovare le persone giuste da inserire al posto giusto nel momento giusto, che svincolano da quelle tradizionali e che verranno trattate nel dettaglio nel capitolo seguente, le imprese si vedono costrette ad attivare adeguati piani di sviluppo e di retention per assicurarsi che quei talenti contribuiscano in modo effettivo al loro successo.

1.1.1 L'origine della "War for Talent"

Nel 1997 tre consulenti della McKinsey & Co, una tra le società americane di consulenza manageriale più prestigiose e conosciute, hanno condotto uno studio su 77 imprese appartenenti a diversi settori e circa 6000 tra manager e dirigenti, dal quale è emerso che la risorsa aziendale più significativa dei prossimi vent'anni sarebbe formata da un gruppo di persone intelligenti, tecnologicamente preparate, globalmente astute e operativamente agili (Beechler e Woodwar, 2009). In accordo con la loro definizione, il talento risulta una risorsa brillante, data dalla somma delle sue abilità e doti, delle sue conoscenze, competenze, esperienze, della sua intelligenza emotiva, della sua capacità di giudizio, del suo carattere e delle sue motivazioni, il tutto unito alla volontà di apprendere e crescere.

Durante la piena concretizzazione della bolla speculativa e il boom economico clintoniano, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), hanno coniato il termine "guerra dei talenti", per indicare la crescente competizione che vedeva come protagoniste gran parte delle imprese statunitensi, impegnate nella ricerca e assunzione di risorse necessarie a realizzare specifici piani di sviluppo.

Nata silenziosamente alla fine degli anni Ottanta con il sorgere dell'era dell'informazione ed emersa nella cronaca mondiale durante gli anni Novanta, all'inizio del nuovo millennio per numerosi economisti la guerra dei talenti sembrava sul punto di fermarsi. Con il rallentamento dell'economia successivo allo sgonfiamento della bolla delle dot.com, molti si attendevano un calo della tensione del mercato del lavoro, tuttavia, data l'incessante innovazione tecnologica e informatica, i tre consulenti hanno continuato ad appoggiare le loro argomentazioni sulla guerra dei talenti e si sono dimostrati forti promotori dell'idea che questa competizione avrebbe rappresentato un punto di svolta sul piano strategico. Convinti che il talento sia un elemento decisivo per supportare la performance aziendale e il conseguente vantaggio competitivo, hanno sostenuto con forza che possedere i migliori talenti sarà sempre ciò che contraddistinguerà le imprese vincenti dalle altre. Nel 2001 hanno infatti affermato che la ricerca per assicurarsi i talenti rappresentava la realtà del business e che ne sarebbe rimasta una criticità e una caratteristica distintiva per un paio di decenni. A supporto di questa tesi gli autori hanno presentato tre motivazioni, ovvero tre forze profonde che alimentano la competizione:

1. Il passaggio dall'era industriale all'era dell'informazione ha traslato il focus strategico dagli asset materiali a quelli intangibili. I macchinari, le strutture produttive e i capitali fisici hanno perso importanza, lasciando spazio al fattore umano, al suo peso intellettuale e alle sue qualità. Il differenziale prodotto dal personale talentuoso in termini competitivi ha portato le aziende a dipendere dalla conoscenza e ad operare in un'economia "knowledge based". Riconoscere l'importanza strategica del talento e di una sua corretta gestione è stato ciò che ha permesso alle aziende di migliorare la performance e aumentare i ricavi.
2. Fenomeni quali la globalizzazione, l'innovazione tecnologica e le deregolamentazioni hanno reso l'ambiente di lavoro più impegnativo e sfidante e di conseguenza è cresciuta la domanda da parte delle aziende sia di lavoratori altamente qualificati sia di leader di grosso calibro. Le

aziende inoltre hanno dovuto confrontarsi non solo con l'intensificazione delle ricerche da parte delle altre imprese già avviate ma anche con quelle delle start up, per le quali un management qualificato è un presupposto indispensabile.

3. Così come le aziende hanno preso coscienza della necessità di avere dei manager di grande qualità, i manager hanno preso coscienza dell'opportunità di cambiare azienda. Da trent'anni a questa parte è venuta a mancare l'immagine del posto di lavoro come sede ultima e fissa ed è stato riconosciuto il valore economico della mobilità internazionale. Le politiche di selezione e ritenzione a lungo termine dei talenti sono divenute più difficili in quanto sempre più i manager come i dipendenti vanno alla ricerca di migliori opportunità di carriera.

Secondo gli autori questi elementi, che condizionano e supportano la guerra dei talenti, hanno due profonde implicazioni. Da un lato comportano uno scambio di potere tra l'azienda e l'individuo, dall'altro richiedono un miglioramento nelle pratiche di gestione. Se prima infatti era l'azienda a dirigere lo sviluppo dei suoi collaboratori di valore, oggi sono i talenti ad avere il potere negoziale necessario per la loro crescita professionale. I talenti non si accontentano di un semplice posto di lavoro, ma ricercano la miglior impresa e la miglior opportunità di occupazione; vogliono un lavoro impegnativo in cui avere responsabilità e possibilità di prendere decisioni in modo autonomo. Sarà solo attraverso il perfezionamento delle capacità di attrarre, motivare, trattenere e sviluppare però che le imprese potranno far proprie le risorse scarse di qualità come fonte di vantaggio competitivo.

Gli autori suggeriscono l'importanza di avere a disposizione un pool di talenti per registrare performance migliori, ma rimangono critici nei confronti delle imprese che si assestano alla fase di selezione. Essi tengono a sottolineare la necessità di attuare delle strategie che vadano oltre la semplice attrazione dei talenti verso pratiche di motivazione, stimolo e crescita, in quanto solo sviluppando degli approcci di gestione più sofisticati e più efficaci le aziende riusciranno a vincere nella competizione per i talenti (Michaels et al., 2002).

1.1.2 Combattere nella competizione per i talenti: i 5 imperativi per avere successo

Quando gli economisti parlano di concorrenza, quasi sempre si riferiscono alle interazioni che avvengono nel mercato dei beni di consumo, tuttavia, nello scenario competitivo attuale le aziende sostengono battaglie anche sul fronte delle risorse umane.

Comprendere come le imprese competono contro i rivali per assicurarsi i talenti implica un'attenzione particolare nei confronti del "talent raid", un fenomeno che si manifesta quando un'azienda cerca di assumere dipendenti che operano per i concorrenti.

Peter Cappelli (2009) ritiene che molte imprese stiano puntando ad assumere lavoratori formati dai competitors, piuttosto che svilupparli internamente, ma rispondere a queste pratiche sembra essere molto più impegnativo rispetto ad affrontare le tattiche del mercato del lavoro. Prima di tutto va

specificato che un'azienda ha la possibilità di scegliere in che modo agire, ovvero se replicare o subire. Quelle che decidono di agire possono orientare delle azioni internamente o esternamente. La prima prospettiva prevede di modificare le condizioni interne per ridurre l'efficacia di "raid" attuali o potenziali; questo include migliorare la comunicazione, cambiare le regole di lavoro, aumentare i salari o intraprendere delle azioni che impediscano ai concorrenti di avere accesso alle proprie risorse. Grandi aziende inviano ai dipendenti messaggi di stabilità, buona reputazione e opportunità che non potrebbero essere colte in altri contesti lavorativi, piccole realtà puntano sulla fiducia, sui valori e sulla mission. Il secondo approccio invece è volto ad influenzare i comportamenti delle società che sfruttano il raid per ridurre le probabilità che i talenti interni abbandonino l'organizzazione. Alcune aziende impiegano comunicazioni dirette, altre si avvalgono della collaborazione degli stakeholder comuni, altre ancora recidono dei rapporti d'affari o intraprendono dei procedimenti legali. Le ricerche¹ condotte sul tema hanno identificato diversi fattori che incidono sulla tipologia e sulla profondità delle risposte. Dai risultati è emerso che l'interazione tra la minaccia rappresentata dal raid e la mobilità dei dipendenti può aumentare la probabilità che l'azienda decida di rispondere con tattiche di tipo esterno a forte intensità, quindi pratiche di ritorsione piuttosto che di difesa (Gardner, 2002).

Le forze che guidano la guerra per i talenti hanno provocato profondi cambiamenti nel contesto imprenditoriale e nonostante molte imprese abbiano da tempo cercato di adattarsi a nuove politiche di gestione dei talenti, molte altre necessitano ancora di essere indirizzate verso pratiche vincenti.

Secondo i consulenti della McKinsey, cinque sono gli imperativi a cui le imprese devono attenersi per avere successo: acquisire una mentalità orientata al talento; creare una proposta di valore vincente per i propri dipendenti; ricostruire la propria strategia di recruiting; fare dello sviluppo una caratteristica intrinseca dell'organizzazione e differenziare e valorizzare i collaboratori.

La profonda convinzione che una migliore prestazione aziendale e una migliore posizione competitiva si ottengano grazie alla disponibilità di talenti va inteso come punto di partenza per le aziende che vogliono raggiungere dei risultati brillanti. Acquisire una mentalità orientata al talento vuol dire investire significativamente sulle risorse qualitative, dalla formazione all'incentivazione, e fare della gestione una componente rilevante che non sia competenza esclusiva della funzione risorse umane, ma una responsabilità di tutta l'organizzazione. Il management dovrebbe oltretutto partire dal presupposto che i cambiamenti demografici, economici e culturali citati in precedenza hanno modificato profondamente la nuova forza lavoro. Dal momento in cui le risorse di talento manifestano il bisogno di essere stimolate dall'incarico, arricchite dalle opportunità di carriera e stimate dal vertice aziendale, questo dovrebbe presentare una "Economic Value Proposition" vincente. La proposta di valore rappresenta l'insieme di tutto ciò che i dipendenti ricevono e vivono dal rapporto di lavoro; se ben

¹ Allo studio condotto nel 2002 da Timothy M. Gardner hanno partecipato 22 imprese, contattate attraverso il "Center for Advance Human Resource Studies" della Cornell University. Le informazioni sono state raccolte attraverso interviste telefoniche semi strutturate e hanno permesso di costruire una matrice che identifica 4 categorie di risposta al fenomeno del "talent raid" classificate in base alla valenza/impegno e alla tipologia. In questo modo le azioni potevano essere interne o esterne e di intensità alta o bassa.

strutturata e convincente attira i talenti, li incoraggia, li induce a dare il massimo e allo stesso tempo instaura una relazione di fiducia che li trattiene e li lega all'azienda. Sebbene ogni organizzazione dovrebbe creare una EVP specifica per il target di talenti che desidera raggiungere, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod hanno evidenziato quattro elementi fondamentali che non possono essere trascurati: un impiego stimolante, sfidante e coinvolgente; un'azienda ben gestita, con dei valori e una mission apprezzabili; riconoscimenti e ricompense adeguati al contributo e infine la possibilità di crescita personale e professionale, in un mercato del lavoro in cui l'unica sicurezza è rappresentata dalle competenze che si possiedono.

Per le stesse ragioni che spingono le imprese a creare una proposta di valore adeguata sembra opportuno che ognuna riveda le vecchie strategie di selezione. Da quando la bilancia del potere si è spostata a favore dei talenti le aziende si vedono costrette a tenere sempre sotto controllo ciò di cui hanno realmente bisogno e procedere continuamente con l'attività di ricerca sperimentando nuovi canali, in modo da catturarli appena si rendano disponibili. Poiché nell'economia moderna sembra necessario guardare al recruiting come ad un'attività di marketing, il talento andrebbe inteso come un potenziale cliente a cui l'azienda deve riuscire a vendere un posto di lavoro.

Avere successo con il recruiting però non significa vincere la guerra per i talenti. Stando a quanto sostengono i consulenti della McKinsey molte aziende non sfruttano una gran parte del potenziale umano che avrebbero a disposizione perché non si occupano del suo sviluppo e questo comporta il rischio che le risorse di valore, alle quali non vengono offerte opportunità di crescita, le abbandonino. Far emergere le doti dei talenti implica assegnargli degli incarichi che li spingano a superare i propri limiti, incoraggiarli e supportarli attraverso la formazione e servizi di coaching. Un altro errore in cui le imprese non dovrebbero cadere è la tentazione a trattare tutti i dipendenti allo stesso modo. Gli investimenti nei confronti dei migliori performer devono differenziarsi rispetto a quelli rivolti ai dipendenti che danno delle prestazioni medio basse. Differenti opportunità di sviluppo devono unirsi a specifici sistemi premianti e pratiche di valorizzazione che facciano sentire i collaboratori appagati per il loro contributo (Michaels et al., 2002).

La descrizione di questi imperativi potrebbe apparire semplicistica, tuttavia nella pratica provoca un cambiamento radicale nel modo in cui l'azienda ragiona sul talent management. La Figura 1.1.2 riassume l'evoluzione del pensiero.

	The old way	The new way
Talent mindset	Having good people is one of many important performance levers	Having the right talent throughout the organization is a critical source of competitive advantage
	HR is responsible for people management including recruiting, compensation, performance reviews, and succession planning	Every manager – starting with the CEO – is responsible for attracting, developing, exciting, and retaining talented people; indeed every manager is explicitly accountable for the strength of the talent pool he/she builds
Employee Value Proposition	We expect people to pay their dues and work their way up the line before they get the top jobs and big bucks	We think of our people as volunteers and know we have to try to deliver on their dreams now if we are to keep them
	We have a strong value proposition that attracts customers	We also have a distinctive employee value proposition that attracts and retains talented people
Recruiting	Recruiting is like purchasing; it's about picking the best from a long line of candidates	Recruiting is more like marketing and selling; it's a key responsibility of all managers
	We hire at entry levels only, primarily from the same 6 or 7 schools	We hire at all levels – entry, mid, and top – and look for talent in every conceivable field
Growing leaders	Development is training	Development happens through a series of challenging job experiences and candid, helpful coaching
	Development happens when you are fortunate enough to get a really good boss	Development is crucial to performance and retention...and it can be institutionalized
Differentiation	Differentiation undermines teamwork	We shower our top performers with opportunities and recognition. We develop and nurture mid-performers. We help our lower performers raise their game or we move them out or aside

Figura 1.1.2: Evoluzione del concetto di talento e sua gestione. Fonte: Organization and Leadership Practice McKinsey & Company, 2001.

Sebbene per alcune organizzazioni risulti difficile risolvere completamente il gap tra il sapere e il mettere in pratica, molte stanno adottando efficacemente misure per spostarsi da una mentalità orientata ai vecchi modelli di business verso nuovi approcci rivolti a trovare, sviluppare, motivare e trattenere i talenti anche in ambito globale.

In un momento in cui le risorse di valore sono limitate e le imprese ne manifestano un bisogno urgente alcune delle migliori società conducono la guerra su due fronti. Da un lato per guidare e far crescere il business concentrano l'attenzione sui talenti adottando politiche per attrarre, sviluppare e investire nei top performer attuali e futuri, dall'altro puntano sull'approvvigionamento di risorse nel mercato del lavoro globale per lo sviluppo di nuove competenze e per garantire alle organizzazioni di competere efficacemente (Gandossy e Kao, 2004).

Il combattimento della "guerra" dal punto di vista tattico, sta lasciando quindi spazio ad un nuovo paradigma che propone soluzioni più creative e cooperative. Molte aziende hanno messo in discussione le ipotesi di base in materia di gestione del personale, ripensando e riprogettando i sistemi di lavoro che tradizionalmente favorivano determinate nazionalità rispetto ad altre. Nuovi approcci nella ricerca di fonti di talento inducono ad aumentare il pool di risorse potenzialmente valide, facendogli assumere una configurazione più internazionale (Beechler e Woodward, 2009).

Adottare una mentalità globale nella gestione dei talenti permette di navigare con successo attraverso lo spazio geografico e cognitivo; allargare la prospettiva consente di integrare diversità culturali e di mercato, combinando velocità di risposta a soluzioni accurate. Le aziende che faranno propria questa forma mentis, saranno un passo avanti alle altre e avranno maggiori possibilità di vincere nella competizione.

1.1.3 Evoluzione del concetto: da unità di misura a talento organizzativo

Ma chi sono i talenti al centro di una competizione che segna da anni la vita delle imprese?

Nonostante la letteratura presenti numerosi studi circa le iniziative che riguardano le risorse umane e la gestione dei talenti, non è semplice enunciare in modo univoco il concetto. L'unicità degli individui, dell'ambiente e del business unita alle differenze aziendali e culturali fanno sì che il talento possa essere definito solo in termini contestuali.

Il talento ad esempio può essere inteso come combinazione tra alto potenziale e alta performance. Nel primo caso si lega a coloro che dimostrano di poter crescere dal punto di vista professionale e raggiungere posizioni di leadership; nel secondo è associato ad un modello di comportamento che assicura prestazioni di successo in un determinato ruolo. Una prestazione di successo dipende dalle competenze, dalle qualità e dalla creatività dell'individuo, unite all'esperienza maturata nel campo, ad una propensione alla leadership e alla convinzione di "saper fare", ma il livello di performance richiesto varia sia in relazione ai bisogni dell'organizzazione sia alla natura dell'incarico. Da queste ragioni deriva la necessità di bilanciare la visione del talento come dote innata e abilità creativa con l'importanza dell'ambiente di riferimento che sembra influenzare lo sviluppo delle risorse di valore (Thorne e Pellant, 2007).

A sostegno di questa ipotesi da una ricerca condotta nel 2007 dal Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) risulta che la parola talento assume un significato diverso per tre ragioni: è

specifico per ogni azienda ed è influenzato dal tipo di settore e dalla natura del lavoro; ha delle implicazioni a livello di gruppo; si concentra sul concetto di individuo ed è dinamico, quindi può variare nel tempo.

Si possono poi impiegare diversi livelli di spiegazione del termine a seconda di come il talento si inserisce nel contesto:

1. Talento a livello organizzativo: poiché le aziende trovano valore nel dare una propria definizione del termine piuttosto che condividerne una comune, si riscontrano notevoli differenze in base al fatto che si parli di talento in un'autorità locale, in una piccola impresa o in una multinazionale. La dimensione aziendale non permette quindi di raggiungere una descrizione identica ma non è l'unico fattore ad incidere; ogni funzione all'interno dell'azienda designerà un proprio concetto di talento in relazione alle conoscenze, alle competenze e alle responsabilità richieste dai vari ruoli.
2. Talento a livello di gruppo: inserendo un talento all'interno di un gruppo l'organizzazione si trova a fare i conti con due aspetti, uno positivo legato al riconoscimento del valore della persona e uno negativo legato alla possibile emarginazione da parte degli altri lavoratori con conseguenze sulla performance totale. A seconda del ruolo che il talento ricopre possono essere date differenti interpretazioni. Si parla di "leadership talent" con riferimento a quegli individui che riescono a vedere il futuro e per questo indispensabili; "key talent group" quando si pensa al 2-5% del personale trovato dagli "head hunters"; "core talent" come dipendenti che svolgono processi di core business ed eseguono attività importanti nel breve periodo e "peripheral talent" come insieme di partner che forniscono servizi essenziali ma non fondamentali per l'organizzazione.
3. Talento a livello individuale: solitamente è riconosciuto come unico e speciale; un individuo di talento è una persona che ha una capacità innata e non ha bisogno di sforzarsi per usarla. Eccelle con facilità e grazia, ha una dote speciale che gli altri desiderano emulare (Thorne e Pellant, 2007).

Per capire da dove ha origine il termine "talento" e per ripercorrere l'evoluzione del tema dall'origine ai giorni nostri, è utile ricordare la lettura di Carole Tansley (2011), che in "What do we mean by the term talent in talent management" considera lo sviluppo storico, linguistico e organizzativo del concetto.

Da un punto di vista etimologico la parola "talento" venne usata per la prima volta dai popoli antichi per indicare un'unità di misura e successivamente un'unità monetaria. Nelle varie epoche è entrata nel gergo comune grazie alla parabola di Matteo, nella quale si racconta di un padrone che prima di partire per un viaggio affida la sua proprietà ai servi, dando a ciascuno di loro delle doti, in relazione alle

singole abilità. Dal talento come tesoro, ricchezza, capacità mentale e naturale si è giunti così al talento come ingegno, speciale attitudine o facoltà di fare bene qualcosa.

Nonostante sia diventato di uso comune, il termine “talento” assume diversi significati anche in relazione al contesto e alla cultura degli interlocutori.

La maggior parte dei dizionari di lingua europea si riferisce al talento come ad un regalo innato che si manifesta all’interno di determinate attività ed è legato a performance sopra la media; parla quindi di una caratteristica con la quale si nasce, non di una capacità che si può apprendere negli anni. Nelle culture extra europee ed in particolare in quelle asiatiche invece il termine indica un risultato acquisito, il prodotto di anni di lavoro per raggiungere la perfezione (Tansley, 2011).

Autori quali D. Joubert e C. Glen (Van Dijk, 2008) ritengono che il talento sia frutto di un insieme di caratteristiche distintive, che considerate congiuntamente sembrano dare una spiegazione più completa del concetto.

Joubert afferma che una persona talentuosa ha la capacità di ispirare e suscitare emozioni negli altri. Sostiene che questa dote si percepisce emotivamente e di conseguenza si reagisce ad essa emotivamente. Egli ritiene che il talento sia frutto di 4 elementi:

1. Potenza, nel senso di influenza, potere, capacità di ottenere risultati;
2. Interesse, come passione;
3. Intelligenza, quale capacità di apprendimento mentale e fisico, prestazioni, abilità nel competere, vincere e sopravvivere;
4. Virtù, come eccellenza morale e integrità.

Joubert ha anche identificato 8 caratteristiche che rispecchiano le persone di valore: passione per l’apprendimento, risposta ai modelli di influenza, fame di realizzazione, ambizione e spinta alla supremazia, anticonformismo, autosufficienza e preferenza alla solitudine, vulnerabilità fisica e personal branding.

Glen invece ritiene che il talento sia il prodotto di abilità (conoscenze, educazione ed esperienze), motivazione (coinvolgimento, soddisfazione, propensione alle sfide) e opportunità.

Dello stesso parere appaiono Dave Ulrich e Norm Smallwood che in “What is talent?” (2012) propongono una formula di sintesi dei fattori coinvolti nella definizione di talento.

$$\text{Talent} = \text{Competence} \times \text{Commitment} \times \text{Contribution}$$

Per quanto riguarda le competenze, la maggior parte delle imprese sembra ritenere che i talenti ne debbano possedere un vasto campionario. Leadership, orientamento ai risultati e problem solving sono le competenze manageriali che spiccano nelle persone di valore, ma anche autonomia, spirito di iniziativa, flessibilità, capacità di persuasione, team working fanno parte delle numerose qualità che si

potrebbero ricercare e la cui rilevanza dipende dalle specificità dell'organizzazione. Secondo l'approccio sopra enunciato però le competenze considerate singolarmente, senza impegno nel lavoro sarebbero discontinue. Il personale competente che non è coinvolto nel lavoro è senz'altro preparato ma non lavora bene e non crea valore per l'azienda. Per molto tempo questi due fattori sono stati gli elementi chiave nella definizione del talento, tuttavia gli autori ritengono che per la futura generazione di talenti non siano più sufficienti. I dipendenti saranno abili e disposti nei confronti del lavoro, ma finché non daranno un reale contributo, il loro interesse e il loro talento diminuirà. Poiché il contributo si verifica quando i lavoratori percepiscono che i loro bisogni personali sono soddisfatti attraverso la loro partecipazione attiva nell'organizzazione, esso diventa un elemento da non trascurare. Inoltre va sottolineato che in questa equazione del talento i termini sono moltiplicativi e non additivi: se manca uno dei tre gli altri due non possono sostituirlo.

Dalla letteratura risulta quindi un accordo nel pensare al talento come ad una persona dotata di capacità eccezionali, geniale e fuori dalla norma; persona che possiede abilità, conoscenze e qualità che le permettono di creare valore per l'organizzazione e per questo idonea a ricoprire posizioni chiave. Queste definizioni però sono legate al concetto di talento in senso più ampio, per questo sembra necessario entrare nello specifico e concentrarsi sulla visione del talento dal punto di vista strettamente aziendale.

1.1.4 I talenti all'interno del contesto organizzativo

Avendo discusso su che cosa voglia dire talento ora non resta che capire a chi ci si riferisce quando se ne parla in azienda e soprattutto se la nozione riguardi un solo e preciso concetto oppure possa essere estesa fino ad includere differenti sfaccettature.

Dall'analisi della letteratura manageriale risulta che diverse terminologie sono state utilizzate per indicare le persone di valore che sono già inserite o dovrebbero entrare a far parte della popolazione aziendale. Nonostante nella maggior parte delle occasioni si senta nominare la parola "talento" o "alto potenziale" tra le espressioni più frequenti ci sono anche "high flyer", "star", "fast tracker" e "high achiever". I significati che questi termini evocano si possono considerare simili, per questo capita spesso che il termine "alto potenziale" venga impiegato come sinonimo di "talento" (Aielli et al., 2006).

Molte organizzazioni usano infatti entrambi i concetti per indicare la stessa cosa, ma nella realtà questi termini presentano delle differenze.

	Talenti	High Flyer	Alti Potenziali
Focus	Prestazione corrente	Prestazione Passata	Prestazione Futura
Competenze	Straordinarie, Rare	Sopra la Media	Sopra la Media
Frequenza	Molto Bassa	Contenuta	Contenuta
Collocazione Organizzativa	Non Specificata	Non Specificata	Impiegati/quadri

Figura 1.1.4: Talenti, high flyer e alti potenziali. Fonte: Imperatori, Montanari, 2006

Come risulta dalla Figura 1.1.4, i talenti rappresentano una categoria limitata di individui che si distinguono per doti straordinarie e che, operando all'interno dell'organizzazione, contribuiscono più degli altri a raggiungere livelli di performance elevati nella prestazione corrente. Sono persone che l'azienda deve riconoscere e sviluppare per massimizzare il risultato di breve e di lungo periodo; risorse indirizzate a posizioni manageriali, con competenze prevalentemente manageriali piuttosto che tecniche, destinate a seguire percorsi di carriera più veloci rispetto ai loro pari e che nella maggior parte dei casi sono gestiti direttamente dalla funzione interessata con il supporto della Direzione del Personale².

Gli alti potenziali sono invece persone sulle quali l'organizzazione decide di investire perché ipotizza daranno in futuro prestazioni sopra la media e potrebbero arrivare in pochi anni a ricoprire ruoli di vertice. Per questa categoria sono state enunciate in letteratura quattro caratteristiche chiave che permettono di contraddistinguerla:

- **Ambizione:** volontà di migliorare le proprie conoscenze e condizioni, di ottenere prestigio e riconoscimenti all'interno dell'organizzazione, anche se ciò implica duro lavoro, perseveranza e impegno emotivo. L'ambizione è ciò che motiva il lavoratore ad impegnarsi per avere successo.
- **Capacità:** combinazione di caratteristiche innate, abilità mentali e cognitive, intelligenza emotiva e conoscenze apprese, che un lavoratore impiega nel lavoro quotidiano. La capacità spinge l'individuo ad imparare dagli errori e dal passato, migliora la sua volontà ad essere

² Risultato dell'indagine condotta nel 2006 da Aielli, De Carlo, Dessy, Imperatori, Montanari, Ortini e Paradiso, docenti presso Scuola di Direzione Aziendale Bocconi School of Management. La ricerca è stata condotta su 41 imprese leader che operano nel mercato italiano e che si distinguono per un'avanzata e attenta gestione del personale, con l'obiettivo di indagare lo stato dell'arte in Italia.

aperto a nuove idee senza adattarsi alle situazioni. Grazie a questo gli alti potenziali hanno buone possibilità di crescita.

- **Agilità:** abilità di apprendere e crescere velocemente. Include l'agilità mentale (curiosità, capacità di ricondurre alla semplicità una situazione complessa e di identificare velocemente le regole da seguire), l'agilità con le persone (consapevolezza di sé, impegno per supportare la crescita personale e il successo altrui), l'agilità al cambiamento (piacere di sperimentare, di provare nuove cose e di accettare gli sbagli) e l'agilità di risultato (flessibilità nei confronti di nuove idee e situazioni, capacità di lavorare bene in gruppo).
- **Realizzazione:** volontà di concretizzare un modello di successo che fa accettare nuovi incarichi e impegnarsi per svolgerli bene.

L'appartenenza al gruppo degli alti potenziali non è un diritto, può venir meno nel tempo, quindi si riferisce a qualcosa che si deve riconquistare ogni anno (Ulrich e Smallwood, 2012), mentre l'essere un talento è una dote innata che perdura in quanto parte integrante dell'individuo.

Quando si parla di talento si entra quindi nella sfera dell'ingegno, delle inclinazioni personali, dell'estro; gli alti potenziali invece si inseriscono in un ambito probabile o prevedibile. Mentre i talenti solitamente esprimono da subito le loro qualità, l'orizzonte temporale nel quale il potenziale diventerà talento non può essere conosciuto. Questa distinzione provoca notevoli implicazioni in termini di politiche gestionali: Aielli et al. (2006) ritengono che se la sottrazione di un talento causa un danneggiamento all'azienda, la privazione di un alto potenziale potrebbe rafforzare le sue capacità di attrazione. Per questo alcune aziende preferiscono fare ricorso a talenti formati esternamente mentre altre decidono di svolgere un ruolo di incubatrici, dando vita ad un pool di alti potenziali dal quale attingere. Adottando questa politica l'impresa non può trascurare la possibilità che l'alto potenziale la abbandoni e diventi un talento altrove, tuttavia, può contare sul fenomeno dell'employability, come richiamo per altre risorse di valore.

La distinzione tra talento e alto potenziale assume rilevanza anche dal punto di vista delle relazioni che si instaurano tra i dipendenti all'interno dell'azienda. Nei primi contributi sul tema dei talenti la segretezza sulla loro identità sembrava essere una pratica comune e condivisa, che presupponeva una delicata comunicazione interna in merito ai programmi di sviluppo. Attualmente invece, in accordo con la crescente attenzione verso l'equità e la chiarezza nel rapporto individuo-impresa, sembra che la segretezza abbia lasciato il posto alla trasparenza. Portando i talenti ad essere riconosciuti in tutto l'ambiente di business, un trattamento preferenziale nei loro confronti potrebbe suscitare minori disaccordi da parte degli altri dipendenti rispetto ad eccessive attenzioni verso gli alti potenziali, riducendo le controversie e le gelosie interne che potrebbero compromettere il corretto funzionamento dell'organizzazione e mettere a rischio la realizzazione della strategia (Aielli et al, 2006).

A quanto pare dunque alcune sfumature rendono i concetti diversi tra di loro, come differenti sembrano essere i riconoscimenti e gli atteggiamenti nei loro confronti.

Nel contraddistinguere le risorse che potenzialmente potrebbero eccellere rispetto ai talenti, non ci si può comunque esimere dal riconoscere che le aspettative nei loro confronti in alcuni casi risultano più elevate. Identificati come “straordinari”, i talenti vengono sottoposti continuamente ad una forte pressione all’interno dell’organizzazione e dal momento in cui l’azienda si aspetta continuamente comportamenti da “super dotati”, i talenti potrebbero vivere in una condizione in cui per loro non è ammesso sbagliare. Dimostrare o riconoscere di avere dei limiti potrebbe compromettere la loro presenza all’interno dell’azienda, se la stessa non è in grado di riconoscere che il comportamento degli individui inclusi i talenti potrebbe essere condizionato non solo dalle doti ma anche dal contesto e dalla squadra.

1.1.5 Riconoscere i talenti e gli alti potenziali

La letteratura manageriale sembra concorde nell’affermare che una corretta gestione delle risorse umane sia essenziale per supportare la strategia aziendale e migliorare il vantaggio competitivo. Aziende di ogni settore e dimensione si trovano ad affrontare il fatto che la sopravvivenza e il successo dipende dalle capacità di attrarre, sviluppare e trattenere il personale adeguato. Si rende necessario per questo motivo investire in quelle persone che possono avere un impatto significativo sulla strategia di business e ciò presuppone innanzitutto di capire quali sono i ruoli chiave, ovvero quelli che contribuiscono più degli altri al raggiungimento degli obiettivi, e successivamente di identificare le persone idonee a ricoprirli.

Per riconoscere le risorse di valore molte imprese sono solite usare il modello delle competenze, che nelle prime versioni evidenziava tre tipologie di skills che i potenziali talenti avrebbero dovuto possedere: capacità tecniche, umane e concettuali. Le prime costituiscono la parte più concreta delle abilità e si riferiscono alle metodologie e alle prassi legate alle attività da svolgere; le human skills rappresentano le capacità comportamentali di leadership, cooperazione e team work mentre le capacità concettuali si riferiscono alla competenza nel riconoscere e valorizzare le relazioni all’interno dell’organizzazione e di pensare all’azienda come un sistema integrato (Katz, 1974).

Nel corso degli anni sono emersi dei punti di vista critici nei confronti di questo approccio, richiamando l’attenzione sull’impossibilità di definire un modello di valore universalmente valido, in quanto l’importanza delle diverse componenti varia in relazione al contesto organizzativo, alle peculiarità del ruolo da svolgere e alla competizione nel mercato.

Tra le varie questioni chiave che riguardano la fase di individuazione si trovano anche le prassi impiegate nella definizione di chi dovrebbe essere coinvolto nel processo. Con il dibattito circa l’efficacia dei meccanismi formali o informali molte aziende stanno cambiando il loro approccio: chi prima impiegava tecniche formali ora sembra protendere per quelle informali e viceversa (McDonnell, 2011).

In molte aziende il processo di riconoscimento e valutazione degli alti potenziali avviene durante il processo di review dei talenti. In questa fase i manager di vertice esaminano il proprio pool di talenti, individuando i migliori e i peggiori performer, al fine di monitorare i progressi e coordinare le attività che li riguardano. Riconoscere gli alti potenziali nelle fasi iniziali della loro carriera non è però un compito semplice. La valutazione implica un giudizio sulla prestazione attuale e passata dei dipendenti, sulla loro capacità di acquisire competenze e conoscenze necessarie per affrontare livelli più elevati di responsabilità e incarichi più impegnativi. Dal momento che gli individui hanno capacità differenti che si sviluppano con velocità diverse, queste valutazioni andrebbero svolte almeno una volta all'anno, con la conseguenza che nel corso degli anni gli individui potrebbero essere inseriti o eliminati dalle liste che li classificano come potenziali talenti.

Alcuni criteri impiegati da aziende leader per individuare gli alti potenziali sono: la registrazione di elevate prestazioni; il possesso delle caratteristiche chiave tra cui la capacità di apprendere in fretta; l'attitudine ad imparare dalle esperienze passate e nel caso di individui appena entrati nel mondo del lavoro la probabilità di crescere verticalmente attraverso un'adeguata formazione e supporto da parte dell'organizzazione. Il "potential" che caratterizza questi individui non va confuso con la "promotability". Questi due concetti sono legati ma vanno distinti in quanto il primo riflette la possibilità di dimostrare delle competenze e di migliorarsi, il secondo la disponibilità a muoversi e cambiare tipologia di lavoro. Nella maggior parte dei casi si considera il potenziale in termini di numero di livelli organizzativi che un individuo sarebbe in grado di ricoprire, informazione utile all'azienda per determinare la tipologia e il peso degli investimenti da stabilire nei confronti dei singoli individui. Dal momento in cui una risorsa può dimostrare di possedere un elevato potenziale ma di aver bisogno di un tempo più lungo per poter sviluppare le competenze richieste dall'incarico in corso, i manager dovrebbero riconoscere con chiarezza il momento in cui una persona può essere considerata pronta a cambiare mansione. Questa predisposizione si basa sul fatto che una persona dia buoni risultati nell'assegnazione corrente, che abbia appreso ciò che doveva apprendere e che la sua crescita professionale richieda di essere promossa al livello successivo. Una corretta definizione di "performance", "promotability" e "potential" è quindi importante perché permette all'azienda di creare un corretto piano di gestione e sviluppo delle risorse interne (Heinen e O'Neill, 2004).

1.2 Lo sviluppo del Talent Management: come gestire la nuova forza lavoro

Avendo già discusso circa i fattori del contesto che hanno portato i talenti ad assumere un ruolo centrale nella realtà di business, appare evidente che gestire bene le risorse umane è diventato un imperativo per tutte le aziende. Nell'economia moderna la conoscenza delle persone, le competenze e le relazioni sono la risorsa più preziosa di un'organizzazione e la fonte principale di vantaggio competitivo, ma fattori demografici, economico-sociali e culturali hanno cambiato nel tempo la forza lavoro.

L'ingresso nel mondo del lavoro della Generazione Y sta apportando un adeguato numero di personale per compensare il pensionamento dei Baby Boomers, tuttavia, alcuni ritengono che questo fenomeno non generi abbastanza lavoratori con le competenze e l'esperienza di cui i datori di lavoro hanno bisogno. Mentre la forza lavoro risulta meno preparata, la maggior parte dei nuovi posti di lavoro richiede alti livelli di abilità e competenze notevoli che necessitano di essere continuamente aggiornate. Le riforme economiche del libero mercato e i progressi tecnologici stanno creando un mercato globale del lavoro, in cui i lavoratori non si limitano a "commercializzare" le loro competenze esclusivamente all'interno di un Paese o regione, ma si propongono ad aziende in tutto il mondo. Così come le strutture produttive vengono rilocate in aree dove risulta più efficace ridurre i costi e trovare lavoratori e conoscenze, la mobilità e la migrazione del personale sono in aumento e si sta riducendo la probabilità che una risorsa rimanga in una certa posizione per tutta la sua carriera. Allo stesso tempo il significato di "collaboratore" e di "essere al lavoro" sono stati completamente ridefiniti: grazie alle tecnologie di comunicazione un'area di lavoro virtuale sta prendendo piede in tutto il mondo. A seguito delle recenti innovazioni tecnologiche la postazione fisica di lavoro non è più un vincolo, molti lavoratori vengono liberati dalle loro scrivanie e possono gestirsi in modo più autonomo l'orario di lavoro. Sono proprio questi trend che hanno reso i lavoratori in grado di prendere decisioni importanti su come svolgere il proprio lavoro. Attraverso Internet e Intranet, i lavoratori hanno accesso a maggiori informazioni di business che, sviluppando le loro capacità, li rendono dei "decision makers" fondamentali in molte situazioni. Si sta sviluppando infatti una classe di agenti con il desiderio e le competenze per essere autosufficienti; risorse che cercano continuamente opportunità più sfidanti (Tucker, Kao, Verma, 2006), e che sono in grado di compiere scelte più consapevoli in merito all'organizzazione con cui lavorare, ma questo verrà trattato in modo più preciso nel capitolo seguente.

La crescente importanza del capitale umano unita a questi trend, che hanno trasformato i potenziali dipendenti facendoli diventare degli investitori del proprio capitale intellettuale, sociale ed emotivo, hanno comunque richiesto notevoli cambiamenti nella mentalità e nelle pratiche aziendali. Di seguito verrà ripercorso il tema della gestione dei talenti dalle origini, allo scopo di comprendere cosa abbia comportato in passato e cosa tutt'oggi comporti per l'azienda.

Nonostante le numerose e profonde ricerche sul Talent Management quale attività di gestione delle risorse umane, spesso non viene precisato ciò che si intende con il termine "talento" nelle organizzazioni così come non c'è una spiegazione univoca sulle sue implicazioni nelle pratiche di

management. L'impatto della gestione può essere diverso tra settori industriali e contesti lavorativi, ma appare una considerazione fondamentale quando si vuole ragionare sul futuro dell'azienda.

Il termine "Talent Management" (in seguito TM) è stato introdotto dalla ricerca della McKinsey, con l'esplosione della guerra per i talenti, che è stata descritta come una sfida strategica di business e come driver critico della performance aziendale. I consulenti della società ritenevano che la gestione dei talenti fosse una priorità strategica, in quanto dalle loro analisi i risultati aziendali registravano valori più alti quando veniva impiegato tempo nei confronti del capitale umano piuttosto che in quello finanziario.

Il punto di vista degli autori non è però l'unico: prendendo in considerazione un'altra prospettiva l'origine del concetto potrebbe essere fatta risalire a qualche decennio prima e quindi il tema sembrerebbe una rivisitazione di vecchie pratiche alle quali è stato dato un nuovo nome. Tuttavia, in entrambi i casi, il TM dovrebbe essere considerato come qualcosa in più rispetto ad una semplice attività di risorse umane, in quanto va oltre la semplice attenzione nei confronti delle persone.

Sebbene questo termine venga usato spesso, trovarne una chiara definizione non è semplice. Alcuni economisti lo vedono come una pratica statica, altri dinamica; alcuni ritengono debba essere integrato al sistema aziendale di performance, altri che debba rimanere separato; c'è chi crede possa essere applicato a tutti e chi immagina vada segmentato. La gestione dei talenti va quindi intesa come insieme di attività che devono essere coordinate in modo autonomo e specifico da ogni organizzazione, ma che per essere compreso, necessita l'individuazione di tratti in comune (Blass e April, 2008).

La gestione dei talenti si può a questo punto definire come il processo mediante il quale un sistema identifica, gestisce e sviluppa i dipendenti ora e per il futuro e nello specifico riguarda:

- Lo sviluppo di una strategia per determinare ciò di cui l'organizzazione ha bisogno per soddisfare le esigenze attuali e future del business;
- La definizione di processi per misurare le competenze necessarie e quelle disponibili;
- La creazione di una gamma di strumenti e processi per fornire degli approcci su misura a seconda delle esigenze individuali dei lavoratori;
- L'identificazione delle modalità per ottenere e mantenere coloro che sono fondamentali per il successo;
- La definizione di opportuni interventi per coloro che non si adattano più ai requisiti aziendali;
- La misurazione dell'impatto di queste strategie in modo che la politica possa essere continuamente aggiornata e perfezionata, al fine di assicurare prestazioni elevate.

Ecco dunque che il TM può essere inteso come un insieme di processi di identificazione, reclutamento, selezione, conservazione, gestione e sviluppo di collaboratori che l'organizzazione ritiene avere il potenziale per fornire elevate prestazioni. La gestione dei talenti è un modello di gestione del personale che si concentra sulle competenze e sulle capacità dei singoli, sulle loro potenzialità e sul possibile contributo all'organizzazione, dunque è un processo legato a specifici contesti di business e di

capitale umano. Per queste ragioni le pratiche che vengono applicate in un'azienda operano come un sistema coeso e permettono un ritorno finanziario che i competitors possono difficilmente replicare.

La gestione del talento richiede quindi molta attenzione affinché il successo diventi realtà: necessita di un approccio olistico che non assegni semplicemente delle responsabilità e degli obiettivi al personale sperando che li portino a termine, ma che formi una credenza e un coinvolgimento che, partendo dal CEO e attraverso l'intera organizzazione, giunga all'ultimo assunto. Per avere successo sembra essere necessario creare una cultura che si basa su valori e opinioni condivise, che coinvolge pensieri ed emozioni e dove la leadership dimostra il suo coinvolgimento attraverso comportamenti e atteggiamenti adeguati (Thorne e Pellant, 2007).

Lewis e Heckman (2006) sostengono che le definizioni di "Talent Management" possono essere ricondotte a tre categorie. La prima lo percepisce come un sostituto alla gestione delle risorse umane, guardando alla combinazione di pratiche standard, dalla selezione allo sviluppo della carriera. La seconda si concentra sulla creazione di un pool di talenti di grandi dimensioni, garantendo un flusso qualitativo e quantitativo di dipendenti attraverso l'organizzazione. La terza considera il talento un bene non qualificato da gestire soprattutto in funzione del livello di performance. Per questo la letteratura suggerisce che tutti i ruoli aziendali andrebbero ricoperti dagli "A Performers", mentre i "C Performers", ovvero coloro che contribuiscono poco al successo, andrebbero licenziati. Questo approccio avrebbe sicuramente un forte impatto, ma alcuni autori (Collings e Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005) sono scettici a riguardo; se la gestione dei talenti venisse applicata nei confronti di tutti i dipendenti, sarebbe molto difficile distinguerla dalla gestione convenzionale delle risorse umane. Per questa ragione Collings e Mellahi (2009) ritengono che non si dovrebbero considerare solo le persone nella definizione del tema, ma che sia necessario inglobare il concetto di posizioni chiave, quale punto di partenza per raggiungere il vantaggio competitivo. Ragionando secondo questa quarta prospettiva si potrebbe definire il "Talent Management" come un insieme di processi e attività che partono dall'identificazione di quelle posizioni chiave che contribuiscono in modo esplicito al successo dell'organizzazione; passano per lo sviluppo di un bacino di alti potenziali e alti performers per ricoprire quei ruoli, fino alla creazione di una diversa architettura di gestione delle risorse umane per facilitarne il processo e per assicurarsi che le risorse di valore rimangano ad operare all'interno dell'organizzazione.

Iles, Preece e Chuai (2010) hanno a questo proposito proposto tre prospettive di analisi del TM, per capire se e in che modo si distingue dallo Human Resource Management:

1. La prima prospettiva sostiene che il Talent Management non si differenzia eccessivamente dallo Human Resource Management. Entrambi ritengono di dover inserire le persone giuste al momento giusto al posto giusto e di dover gestire il flusso e lo sviluppo dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Il Talent Management però potrebbe essere visto come un esercizio di re-branding per rafforzare la credibilità della funzione risorse umane, quindi come un insieme di attività che aggiungono qualcosa in più al concetto tradizionale di gestione.

2. La seconda visione ritiene che il Talent Management è integrato allo Human Resource Management ma ha un focus più selettivo. Potrebbe adottare gli stessi strumenti, ma si focalizza su un segmento ristretto della forza lavoro interna/esterna, definito “talento” in virtù della sua prestazione corrente e del potenziale futuro.
3. Infine, il terzo punto di vista supporta l’idea che il Talent Management coinvolge lo sviluppo delle competenze aziendali attraverso la gestione e la crescita dei talenti, ma il focus non si riferisce solo al bacino di risorse quanto alla loro continuità all’interno dell’azienda.

Secondo il pensiero degli stessi autori, il concetto non andrebbe poi confuso con altre singole definizioni quali: “Replacement Planning”, “Succession Planning”, “Succession Management” o “Workforce Planning”. Dal momento che il primo identifica dei potenziali sostituti da inserire in caso di emergenza; il secondo individua i soggetti da far crescere all’interno del contesto lavorativo; il terzo riguarda la preparazione dei collaboratori attraverso incarichi sempre più impegnativi e l’ultimo il processo di riesame dei collaboratori per capire se le loro doti sono sufficienti per raggiungere gli obiettivi strategici, il TM andrebbe piuttosto considerato come l’insieme di queste pratiche, in quanto i suoi compiti vanno dalla stima della futura domanda di posti di lavoro, allo sviluppo interno di talenti o alla loro assunzione dal mercato esterno per coprire quelle richieste, alla loro crescita professionale.

Le organizzazioni che vogliono avere successo dovrebbero essere in grado di riconoscere la necessità di avere le risorse migliori, aiutarle a sviluppare il loro potenziale e trattenerle quando esse vengono attratte dai concorrenti; in altre parole questo implica la costruzione di un percorso dedicato ai talenti, che può seguire quattro step (le 4 P). Il punto di partenza (picture) consta nell’identificare quale sarà il bisogno organizzativo di talenti negli anni a seguire; è necessario poi procedere con la definizione della via per l’apprendimento e la crescita professionale dei collaboratori (pathways), creare un sistema e dei processi di gestione delle risorse umane che traducano il loro potenziale in migliori prestazioni (processes) e sviluppare un programma che permetta di mantenere un’organizzazione ricca di talenti (programs) (Cardy e Selvarajan, 2005).

Stando alle definizioni precedenti, approcciandosi alla gestione del talento le aziende affrontano due possibili scelte strategiche: allineare le persone ai ruoli o allineare i ruoli alle persone. La prima prospettiva identifica 4 attività da seguire per legare il successo alla performance, che sono rispettivamente la selezione e il reclutamento per identificare le persone giuste da inserire, l’apprendimento e la crescita per formare i collaboratori e renderli capaci di rispondere ad eventuali opportunità, la pianificazione della successione per avere la sicurezza di poter sostituire un lavoratore che abbandona l’azienda con un altro soggetto in grado di svolgere le stesse mansioni e lo sviluppo della carriera come immagine speculare alla precedente, ma con un focus orientato alla persona e alle scelte professionali piuttosto che ai ruoli da coprire. La seconda prospettiva riguarda la necessità di rendere l’incarico in linea con le esigenze dei singoli dipendenti, in quanto se insoddisfatti e senza

opportunità di carriera, sono suscettibili di abbandonare l'azienda. Progettare un ruolo infatti richiede qualcosa in più rispetto la semplice descrizione delle mansioni e delle responsabilità.

Quando un soggetto valuta un nuovo incarico presta attenzione ad alcune variabili che esulano dalle attività da svolgere e si riferiscono all'ambiente di lavoro, alle metodologie aziendali e alle ricompense, quali fattori che stimolano l'apprendimento e il coinvolgimento (Cunningham, 2007).

In questo senso, nel capitolo seguente verranno approfondite alcune tematiche relative alla percezione dell'azienda da parte dei potenziali candidati che entrano in contatto con modalità e strumenti di recruiting attraverso la rete Internet e verrà indagato su come queste impressioni influenzino la loro volontà di candidarsi per un posto di lavoro offerto dall'azienda.

1.2.1 “Strategic Talent Management”: il valore strategico della gestione dei talenti

Da quando il capitale umano è diventato il principale driver della performance aziendale, è ritenuto un asset fondamentale e irrinunciabile per costruire il vantaggio competitivo. Per aiutare le aziende a raggiungere il successo una profonda attenzione è stata indirizzata verso le pratiche di gestione dei talenti, anche se, come è stato già discusso in precedenza, essendo queste specifiche ad ogni realtà di business, non è possibile darne una definizione precisa. Tuttavia la letteratura sul tema sembra concordare nel ritenere il Talent Management un insieme di pratiche e funzioni inerenti le risorse umane che si occupano dell'identificazione di un gruppo di talenti e della loro crescita professionale attraverso le posizioni gerarchiche.

Anche se la gestione dei talenti ha dimostrato la sua rilevanza a livello strategico, influenzando le prestazioni aziendali, ci sono molte questioni che non sono ancora state chiarite. Alcuni autori ritengono infatti che il punto di partenza per avere successo nella gestione dei talenti debba riguardare la ricerca di posizioni chiave, piuttosto che di persone chiave. Collings e Mellahi (2009) hanno definito la gestione strategica dei talenti come un insieme di attività e processi che coinvolgono: l'identificazione sistematica delle posizioni chiave che contribuiscono ad un vantaggio competitivo sostenibile per l'organizzazione; lo sviluppo di un pool di talenti che risultano avere un alto potenziale e che hanno dimostrato buone prestazioni e la creazione di una struttura dedicata alle risorse umane, per facilitare il riempimento delle posizioni con soggetti competenti e per assicurare il loro impegno costante nell'azienda. Questa letteratura emergente risulta favorevole ad un focus orientato all'identificazione di posizioni di tipo “A” piuttosto che di collaboratori di tipo “A”; va sottolineato però che le posizioni citate non si riferiscono esclusivamente al top management, ma anche a mansioni di livelli inferiori nella gerarchia o ad unità operative diverse.

Confrontata con una gestione “tradizionale”, quella “strategica” enfatizza alcuni aspetti, primo fra tutti l'importanza di riconoscere dei ruoli cardine, poiché sono quelli in grado di influenzare in modo decisivo il vantaggio competitivo. A differenza di alcuni esperti nel campo delle risorse umane che adottano una prospettiva dal basso verso l'alto, sottolineando l'idea che i dipendenti contribuiscano al

raggiungimento degli obiettivi dell'impresa semplicemente grazie al loro valore e alla loro unicità, Huselid et al. (2005) sono a favore di una visione top-down, secondo la quale, nonostante i lavoratori possano creare valore strategico, non tutti i processi strategici sono fortemente influenzati dal capitale umano. Gli autori definiscono le posizioni "A" proprio in relazione al loro impatto sulla capacità dell'impresa di eseguire una strategia, quindi, nonostante riconoscano che il capitale strategico dell'organizzazione sia racchiuso nei dipendenti, promuovono l'idea che siano i sistemi organizzativi e i processi che creano e gestiscono le risorse ad assicurare che il loro contributo venga massimizzato.

Pensare alla gestione dei talenti in modo strategico pone una profonda considerazione anche sul confronto tra posizioni lavorative strategiche e non strategiche o tra ruoli organizzativi che promettono un impatto marginale rispetto a quelli che possono avere un effetto superiore alla media.

Stabilire effettivamente perché certe mansioni siano strategicamente importanti e cos'è che determina una differenza di valore tra incarichi diversi, non è semplice: rispondere a queste domande richiede infatti di cambiare il modo di valutare i ruoli da parte dell'azienda. Tradizionalmente, gli incarichi venivano differenziati in relazione allo sforzo, alle competenze, alle abilità richieste e alle condizioni di lavoro, mentre l'approccio qui sostenuto enfatizza una valutazione in termini di risultati o potenziali possibilità di contribuire al raggiungimento dell'intento organizzativo strategico. Poiché la standardizzazione nei processi di formazione e qualificazione professionale conduce spesso all'uniformità delle performance e ad un limitato differenziale di potenziale, riconoscere le mansioni che consentono di distinguere un certo potenziale e una data performance, dovrebbe essere centrale nel sistema di gestione dei talenti, affinché l'organizzazione raggiunga il successo (Huselid et al., 2005).

La gestione strategica dei talenti sottolinea poi la necessità di creare un bacino di risorse di valore con cui riempire i ruoli strategici, sostenendo che le organizzazioni dovrebbero distinguere i dipendenti che potrebbero essere "attori cruciali" da quelli che non lo sono. La ragione di questa distinzione risiede nella loro capacità di avere maggior successo in una determinata posizione, ma non presuppone azioni nei confronti di chi è meno performante. Questa visione risulta in contrasto con il contributo dei consulenti della McKinsey, secondo i quali tutti i ruoli all'interno dell'organizzazione dovrebbero essere coperti dai cosiddetti "A players", mentre i dipendenti meno capaci dovrebbero essere condotti fuori dell'azienda. Inoltre va fatta attenzione nella composizione del gruppo perché, essendo i membri potenziali talenti, potrebbero rimanere delusi qualora venissero inseriti in ruoli di portata limitata per l'applicazione delle loro competenze o per lo sviluppo delle loro doti.

In merito all'approvvigionamento delle risorse, va riconosciuta poi la crescente consapevolezza per cui le carriere sono sempre più caratterizzate da mobilità interaziendale e minore identificazione tra dipendente e mansione, per cui fare affidamento esclusivamente sullo sviluppo interno risulta un pericolo per l'azienda. Questo però non è l'unico rischio che si manifesta. In generale l'identificazione di un gruppo di talenti dovrebbe tenere in considerazione i costi associati ad esiti difficili da prevedere. Le principali problematiche includono: la mancata corrispondenza tra i dipendenti e le competenze richieste, un mismatch nel numero dei lavoratori (troppi o troppo pochi) per soddisfare le esigenze di

business e l'incapacità di trattenere quelli idonei con la conseguente perdita di investimenti. Senza alcuna prescrizione, la visione strategica della gestione sostiene che due fattori faciliterebbero la definizione del bacino di talenti: in primo luogo, la coniugazione tra lo sviluppo interno e il reclutamento esterno, perché permette di assicurarsi un quantitativo di talenti sufficiente a soddisfare le esigenze organizzative e non un eccesso di offerta, che rappresenta uno spreco di risorse; in secondo luogo, l'impiego di una prospettiva legata all'inserimento della risorsa nel contesto organizzativo in senso ampio piuttosto che in un ruolo specifico, in modo da assicurare l'apprendimento di un vasto set di conoscenze e non l'adattamento ad una mansione specialistica e in alcuni casi limitante.

Un altro elemento che viene considerato nella gestione strategica del talento è la costruzione di un legame con la gestione delle risorse umane al fine di facilitare l'inserimento dei potenziali talenti all'interno di ruoli strategici. Due filoni di pensiero emergono dalla letteratura: il primo è legato al contributo di Pfeffer (1994) e presuppone che esista una configurazione universale delle pratiche relative al capitale umano, che possono migliorare la redditività aziendale, applicabili a prescindere dal contesto organizzativo; il secondo approccio invece riconosce l'impatto del contesto interno ed esterno in cui l'organizzazione opera sulle pratiche di gestione delle risorse umane e sottolinea la necessità di legare queste alla strategia aziendale e all'ambiente di riferimento. In passato c'era la tendenza ad assumere che all'interno di un'organizzazione esistesse una singola configurazione di pratiche di gestione dei dipendenti, studi più recenti, invece, affermano l'importanza di un'architettura differenziata che riconosca i contributi differenziali che gruppi di lavoro specifici possono apportare alla performance organizzativa (Huselid et al., 2005).

A questo proposito il contributo di Lepak e Snell (2002) ha dimostrato l'impossibilità che specifici sistemi di HR siano appropriati in tutte le situazioni. Gli autori sostengono che la loro applicabilità dipende dall'unicità del capitale umano e per questo hanno proposto quattro variabili di differenziazione: l'occupazione basata sulla conoscenza, quando i lavoratori sono un bene prezioso e unico, quindi hanno il potenziale per contribuire agli obiettivi strategici dell'azienda; l'occupazione basata sul posto di lavoro, quando i lavoratori hanno un valore strategico, ma limitata unicità; il contratto di lavoro, quanto i dipendenti non sono né unici né strategicamente necessari; le alleanze o le partnership, quando i collaboratori sono relativamente unici ma il loro valore è strategicamente insufficiente.

L'obiettivo di questo approccio strategico è quello di condurre verso pratiche che, in relazione al contesto, mirino a costruire l'impegno dei talenti, affinché ne risulti un impatto positivo sulla performance aziendale. Secondo questa prospettiva però ogni prestazione risulta dipendere da una serie di variabili, che riflettono la significatività di atteggiamenti e comportamenti del pool di talenti.

Stando al quadro AMO (ability-motivation-opportunity), la performance è funzione delle capacità del dipendente, della sua motivazione e delle opportunità di eseguire delle attività. Le capacità e le possibilità di svolgere un ruolo sono sicuramente prevedibili, per il semplice fatto che vengono stabilite a priori e i talenti vengono scelti in relazione alle loro abilità, di conseguenza risulta che un ruolo

fondamentale lo gioca la motivazione. Intesa come insieme di forze che formano l'intensità e il carattere del comportamento di ciascun individuo, la motivazione unita all'impegno, diventa una variabile di mediazione fondamentale tra gestione strategica e risultati aziendali (Collings e Mellahi, 2009).

1.2.2 Il modello della catena del valore nella gestione dei talenti

Come discusso precedentemente la gestione dei talenti si riferisce alle attività di selezione, coordinamento, valutazione e trattenimento delle risorse più importanti per l'organizzazione e il Talent Management rappresenta una sfida che affrontano tutte le imprese.

A differenza del concetto in sé che può essere scambiato con le comuni pratiche di gestione dei dipendenti, eventuali fallimenti nella gestione dei talenti sono molto chiari. Il problema principale che affrontano le aziende è un mismatch tra la domanda e l'offerta di posti di lavoro: avere troppi dipendenti da un lato e troppo pochi talenti dall'altro, oppure non essere in grado di adattare le competenze necessarie per l'azienda a quelle possedute dai potenziali collaboratori, sono rischi che producono notevoli costi.

Peter Cappelli (2009) sostiene che le difficoltà nella gestione dei talenti sono analoghe a quelle che si affrontano nella catena del valore, in quanto entrambe le attività hanno obiettivi comuni. Il Talent Management può essere infatti considerato simile ai processi di produzione "just in time"; così come questi cercano di prevedere i cambiamenti nella domanda e di adattarsi rapidamente variando il livello produttivo, la gestione dei talenti ne deve anticipare il bisogno e deve ricoprire le posizioni scoperte quando necessario.

Seguendo la visione dell'autore, per affrontare l'incertezza e gestire i rischi connessi al personale, le aziende dovrebbero applicare 4 principi che vengono ripresi dal modello della catena del valore.

Il primo riguarda la scelta del "make or buy" come preferenza tra formare talenti internamente o assumerli dall'esterno. Avere a disposizione pochi talenti oggi risulta una preoccupazione minore rispetto a quanto lo era in passato, perché per le aziende è quasi sempre possibile assumere validi collaboratori dall'esterno. Nonostante a questo approccio vengano riconosciuti costi superiori rispetto a quelli di sviluppo di una risorsa interna, esso appare sempre meno dispendioso del perdere un collaboratore di talento già formato a causa dei concorrenti. Inoltre poiché alcune posizioni aziendali potrebbero essere più facilmente ricopribili da soggetti esterni, le aziende dovrebbero essere attente nelle decisioni di investimento dei talenti.

I bisogni che le aziende dovrebbero riuscire a predire sono tuttavia molto complessi; dal momento in cui i mercati contengono numerosi competitors che si innovano rapidamente, le imprese sono costrette a reagire alle loro strategie alla stessa velocità. Creare dei piani di successione a lungo termine potrebbe comportare degli errori, in quanto per farlo le imprese dovrebbero conoscere quali impieghi avranno bisogno di essere coperti in futuro e quali risorse saranno idonee a farlo. Per questo sono numerose

quelle che li rivedono annualmente per stare al passo con i cambiamenti e la mobilità dei lavoratori, anche se l'utilità di un piano che necessita di essere cambiato così spesso viene messa in dubbio in molte occasioni.

A questo proposito un approccio migliore sarebbe quello di assumere l'incertezza come data e cercare delle vie per gestirla, ad esempio attraverso il principio del "portfolio". Per applicare questo concetto alla gestione dei talenti si può considerare l'idea di un bacino di risorse da formare con competenze specifiche volte ad avvicinarli a determinati ruoli. Sviluppare un gruppo di dipendenti fornendogli un range più ampio di conoscenze sembra utile per poterli inserire in mansioni diversificate a fronte della necessità di ricoprire quelle posizioni. Tuttavia il fit tra il collaboratore e l'incarico potrebbe essere meno perfetto e questo problema potrebbe richiedere un training in tempo reale oppure un supporto dato dal coach.

A questo punto sembra opportuno chiedersi quale sia il costo dell'impegno aziendale nei confronti dei dipendenti che una volta formati decidono di abbandonare l'organizzazione e come potrebbe questa recuperare l'investimento nel tempo. Un aiuto anche in questo caso viene dato dal modello della catena del valore, che suggerisce di "condividere i costi con i dipendenti". Gli impiegati infatti sono i maggiori beneficiari dell'investimento in formazione e sviluppo, nonostante il loro contributo sia minimo. Essi hanno il grande vantaggio di poter sfruttare in qualsiasi momento le nuove conoscenze nel mercato aperto e l'unico sforzo che l'azienda può richiedere è quello di partecipare a dei percorsi di apprendimento al di fuori del consueto orario di lavoro senza un compenso aggiuntivo, cercando di mantenere stretta la relazione affinché essi mettano in pratica le competenze all'interno della stessa. Sfruttare l'opportunità di una formazione esterna rapida e senza costi aggiuntivi per l'azienda rappresenta un elemento chiave nello sviluppo e nel processo di gestione dei talenti, sebbene questo comporti un minor controllo sul capitale umano interno. Per preservare l'investimento il più a lungo possibile è necessario quindi "bilanciare gli interessi delle risorse di valore con quelli dell'organizzazione", ad esempio fornendo informazioni riguardo le opportunità di carriera, aumentando lo stipendio o semplicemente negoziando dei compromessi tra le parti, al fine di creare un mercato del lavoro interno stabile (Cappelli, 2009).

1.2.3 Allineare e integrare le strategie

Il Talent Management riunisce un vasto set di attività legate alla gestione della forza lavoro, dall'identificazione, alla motivazione, allo sviluppo, alla ritenzione dei talenti ed è specifico per ogni organizzazione. Storicamente le aziende si concentravano sulla sostituzione dei cosiddetti "top executives", coloro che ricoprivano posizioni di alto livello e responsabilità, ma fattori esterni e interni hanno spostato il focus sull'attrazione e il coinvolgimento di talenti a tutti i livelli organizzativi.

Per comprendere l'efficacia del proprio sistema di gestione le aziende dovrebbero concentrarsi su diverse questioni e verificare la disponibilità delle capacità necessarie per implementare con successo il

progetto del business, quindi chiedersi se stanno effettivamente attraendo i migliori talenti, se li stanno selezionando correttamente, se sia possibile identificare i migliori collaboratori presenti e futuri, se si stanno sviluppando le competenze che saranno necessarie per avere successo in futuro, se i programmi di formazione, sviluppo e carriera operano assieme per aumentare la retention e il commitment e anche se le strategie adottate in merito al personale sono in linea con quelle di business.

Per rispondere a tutte queste domande è necessario che ogni impresa crei il proprio e unico sistema di gestione dei talenti e che questo sia allineato con tutte le altre strategie aziendali e con il contesto delle risorse umane presenti. Allineare le strategie rivolte alla gestione dei talenti a quelle di business rappresenta spesso una sfida, che le migliori aziende affrontano cambiando i modelli nel tempo: ad ogni evoluzione del mercato di riferimento esse modificano il TM riallineandolo e rinforzandolo, in quanto solo una continua congruenza tra le due aree permette di raggiungere buoni risultati. Legare la gestione dei talenti alla strategia significa quindi che non ci sarà un programma statico, ma sempre orientato al futuro.

“Mettere la strategia, non la gente, al primo posto” riassume la criticità che vede la strategia come forza trainante alla base del successo della gestione; impegnarsi solo in buone pratiche di gestione infatti non significa necessariamente contribuire alla realizzazione strategica. Il Talent Management richiede che la strategia diventi il punto di partenza da cui l’organizzazione proceda con l’identificazione del talento per attuarla. La gestione del talento presuppone un investimento sugli individui che possono avere un impatto significativo sulla strategia di business e ciò implica innanzitutto comprendere quali sono i ruoli che danno maggior contributo strategico, per poi consentire la distribuire delle risorse di conseguenza (McDonnell, 2011).

Ma com’è possibile identificare ciò che ora è strategico da ciò che non lo è? Alcuni economisti sostengono che l’organizzazione dovrebbe valutare dove dei cambiamenti nei talenti hanno maggior impatto sul successo. Tendenzialmente il TM si focalizza sui leader, ma sebbene questi siano strategicamente importanti, non vanno trattati in modo isolato, in quanto devono essere valutate anche tutte le altre posizioni suscettibili di creare valore. Esistono infatti ruoli più funzionali e tecnici che possono incidere considerevolmente sulla performance organizzativa, ruoli che potrebbero essere identificati solo legando la gestione del talento alla strategia (McDonnell, 2011).

L’importanza di affrontare questo problema emerge dal fatto che quando le pratiche dei talenti non sono allineate al business succede che le capacità dei dipendenti non corrispondono alle richieste del mercato; manca una chiara visione del business plan; non vengono preparati dei percorsi di carriera per trattenere i talenti o se ci sono non aiutano a raggiungere l’obiettivo; i processi e gli strumenti non sono coordinati e c’è incoerenza tra le attività di identificazione, valutazione, sviluppo e mantenimento delle risorse.

Al contrario un coordinamento efficace porta le aspettative sulle prestazioni individuali e di squadra a rispecchiare i valori organizzativi e le sue priorità; supporta la forza lavoro con dei percorsi di crescita

professionale; integra programmi legati alle retribuzioni, le prestazioni e la carriera per migliorare la ritenzione e il coinvolgimento dei talenti e agevola il raggiungimento dei risultati aziendali.

Secondo questa visione tutti i processi che sono inclusi nella gestione dei talenti dovrebbero essere progettati per adattarsi ai requisiti strategici del business e successivamente integrati tra di loro. In molte aziende invece capita che questi siano scollegati e che ognuno faccia riferimento ad un proprio responsabile, il quale si focalizza su determinate priorità e guida a proprio modo le attività. In queste situazioni ad esempio il processo di selezione potrebbe focalizzarsi esclusivamente sull'acquisizione di talenti con competenze e capacità tecniche specifiche per un certo incarico e non prestare attenzione ad altre caratteristiche necessarie a raggiungere le prestazioni che l'organizzazione si aspetta (Heinen e O'Neill, 2004).

Se i processi di gestione non sono integrati tra di loro e quindi non operano come un sistema unito, raggiungere elevate performance diventa più difficile. Per massimizzare i risultati e spingere chi opera all'interno dell'azienda a seguire la stessa direzione, risulta necessario rafforzare la comunicazione della sua importanza.

La figura sottostante illustra il processo organizzativo che le aziende leader impiegano per collegare le strategie di business a quelle di gestione dei talenti.

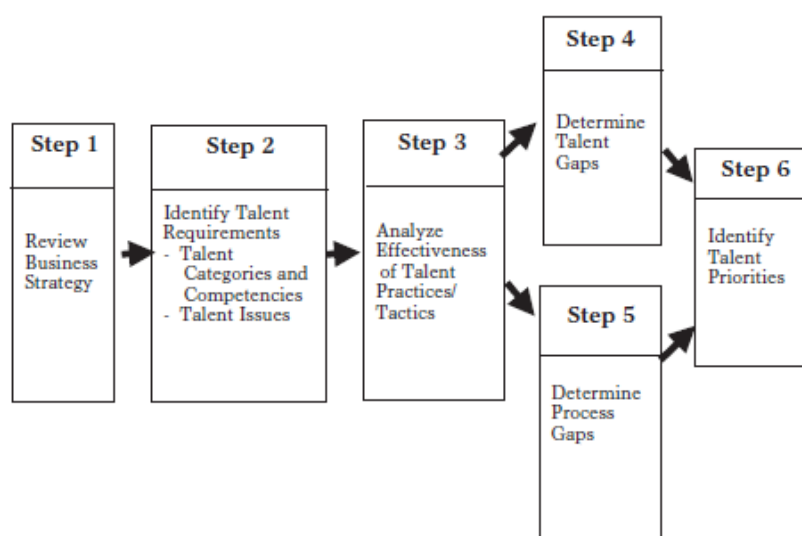


Figura 1.2.3: Linkage of Talent Strategy to Business Strategy. Fonte: J. S. Heinen e C. O'Neill, 2004.

Ogni anno esse rivedono la strategia di lungo periodo e gli obiettivi al fine di identificare le questioni relative al talento che vanno affrontate e le competenze richieste per raggiungere il successo. Una volta individuate le esigenze dei talenti, l'attenzione si sposta sull'analisi delle azioni intraprese, per capire se sono adeguate a sostenere la strategia e questo implica il riconoscimento a livello globale delle problematicità delle condotte e dei gap di talenti. Successivamente alle varie difficoltà vengono

assegnate delle priorità e vengono trattate prima quelle che sono più critiche per il raggiungimento del successo del business. Il risultato di questo processo aiuta a definire l'agenda per la fase di "review" dei talenti, durante la quale si discute dei miglioramenti da apportare (Heinen e O'Neil, 2004).

1.2.4 Applicare il Talent Management in azienda: identificare, attrarre e trattenere i talenti

L'assunzione di base che supporta l'impiego di una corretta gestione del talento suggerisce che le persone lavorano per qualcosa che va oltre il semplice guadagno monetario e offrono il meglio di sé quando sentono di poter dare un valido contributo, dietro una chiara visione della strategia aziendale. Le tradizionali strategie di reclutamento e selezione non sono tuttavia sufficienti a supportare la permanenza di una risorsa all'interno dell'azienda e questo rende necessaria una focalizzazione su ciò che realmente interessa ai talenti e sulla creazione di percorsi di sviluppo per ognuno, in modo che l'apprendimento diventi parte integrante del lavoro quotidiano e venga diffuso nell'organizzazione attraverso interventi interni ed esterni.

In linea generale si può affermare che una chiara strategia di gestione dei talenti debba indirizzare il focus aziendale su tre tipologie di questioni. La prima riguarda la definizione della parte organizzativa in termini di mansioni e ruoli, che trarrebbe maggior vantaggio da un approccio mirato allo sviluppo dei potenziali talenti. La seconda include considerazioni sullo spazio interno o esterno all'azienda dal quale trarre le risorse di valore da inserire e sulle modalità di sviluppo. Il terzo punto, ma per questo non ultimo a livello di importanza, fa riferimento agli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere. L'impostazione di un traguardo è fondamentale per la gestione dei talenti in quanto rappresenta il punto di partenza per l'identificazione e il reclutamento di un bacino di risorse di valore da inserire a fronte di necessità (Garrow e Hirsh, 2008).

Identificare il talento è una priorità assoluta in qualsiasi organizzazione oggi, dato che le persone più importanti nell'economia della conoscenza sono quelle in grado di pensare a soluzioni di questioni/problemi non ancora emersi. Come risultato, molti sistemi aziendali stanno impiegando maggiori risorse nell'individuazione e nello sviluppo di una pipeline del talento, un elemento essenziale della quale risulta il riconoscimento dei dipendenti che hanno sostenuto prestazioni elevate in passato e dimostrano un alto potenziale per il futuro. In un mondo in cui la competizione cresce velocemente, le aziende devono riconoscere le competenze, le conoscenze e le capacità dei loro lavoratori, così come trasmettere un giusto contenuto formativo ad ognuno "just in time", ovvero dove e quando l'utente lo necessita.

Davidson (Van Dijk, 2008) suggerisce alcuni principi che possono guidare l'azienda nella selezione dei talenti: essere aperta mentalmente e sfruttare fonti diverse; essere onesta nella proposta delle mansioni; evitare gli errori più comuni come avere fretta e delegare il processo, oppure non cercare personale all'estero e trattare le risorse come merce di scambio o costruire un annuncio inadeguato;

cercare persone capaci di estrapolare le abilità degli altri e non essere “coraggiosi” ma selezionare le persone giuste.

Generalmente il riconoscimento dei talenti si basa sulla valutazione delle conoscenze e competenze del candidato, inclusa la verifica delle prestazioni correnti e la definizione delle capacità di cui lo stesso avrà bisogno in una posizione futura, con la conseguente determinazione dei programmi per aiutarlo a raggiungerle. Le aziende oggi utilizzano una molteplicità di strumenti di valutazione grazie ai quali riescono ad esplicitare i punti di forza e debolezza di ciascun individuo, che includono dati relativi alla personalità, alla carriera, alle responsabilità e alle performance passata su incarichi e attività di progetto e informazioni sulle aspirazioni. Per approfondire la valutazione vengono impiegate metodologie multilivello, tra cui interviste funzionali e assessment center, al fine di misurare le dimensioni più pertinenti ad una performance efficace in un determinato lavoro.

Edward e Bartlett³ (1983) hanno identificato 9 criteri con cui giudicare le potenzialità dei talenti: la leadership, intesa come l'efficacia nel far accettare le proprie idee e guidare il gruppo nell'esecuzione delle attività; il giudizio, ovvero la capacità di giungere a conclusioni logiche sfruttando le informazioni a disposizione; il rispetto delle responsabilità, quindi la capacità di soddisfare le prestazioni complessive indicate nella descrizione dell'incarico; l'organizzazione e la pianificazione, ovvero l'efficacia nella programmazione delle proprie attività e di quelle del gruppo per assicurare un corretto corso delle azioni; l'uso della delega, per coinvolgere i subordinati e capire dove può essere meglio prendere una certa decisione; l'iniziativa, l'abilità di agire indipendentemente senza specifiche istruzioni ed influenzare gli eventi piuttosto che subirli passivamente; la risolutezza, intesa come disponibilità di prendere decisioni e dare giudizi; le competenze professionali, quindi l'abilità di cogliere principi e concetti di una certa professione unita alla capacità di far fronte alle responsabilità richieste e di trovare fonti per nuove informazioni e per tenersi sempre aggiornati; infine l'analisi dei problemi, che prevede l'individuazione delle cause attraverso la ricerca e lo studio di dati pertinenti.

La ricerca dei talenti tuttavia non va intesa seguendo solo una prospettiva esterna: assumere nuovo personale implica un notevole costo per l'azienda, di conseguenza potrebbe essere utile spostare la discussione sui talenti ad un livello più ampio, andando a comprendere anche i dipendenti che fanno già parte dell'azienda. In questo senso identificare i talenti vorrebbe dire definire un sottogruppo nella popolazione aziendale, segmentare i lavoratori in relazione al loro valore per l'organizzazione e pensare alle risorse in termini di differenziazione piuttosto che omogeneità. Uno dei problemi più difficile per l'azienda è proprio quello di capire come sfruttare il talento non manifesto che non si distingue dalla media dei dipendenti. Srinivasan (2011) ritiene che il primo passo da compiere sia quello di capire le

³ Mark Edward, docente presso l'Università Statale dell'Arizona, e Thomas Bartlett, presidente della “Wyvery Research Associates” in California, hanno descritto un programma di identificazione del talento che impiega valutazioni multiple, confronti con prestazioni standard e informazioni di feedback, al fine di assicurare equità nel processo di classificazione. Attraverso un'indagine campionaria presso 956 tra uffici, direttori, supervisori e professionisti, hanno individuato 33 principali criteri legati alla gestione delle posizioni professionali, 9 dei quali hanno ricevuto un alto grado di consenso tra tutti i segmenti intervistati, principi che sono riportati nel testo in ordine di importanza.

cause psicologiche e interiori alla base di una sottoperformance, tenendo presente che un vero motivo potrebbe essere di tipo evolutivo. Secondo l'autore ci sono molte persone che sono ancora nello stadio "primitivo" dello sviluppo umano, individui pigri, privi di energia o di interesse nel lavoro e sposati alla routine, le cui prestazioni potrebbero essere migliorate principalmente attraverso due modi. Il primo ha carattere tradizionale ed è il sistema ortodosso di motivazione attraverso la politica della "carota e il bastone", in cui la carota si riferisce ad un aumento di stipendio o ad una promozione, mentre il bastone riguarda un obiettivo sfidante, che se non raggiunto comporta il licenziamento del dipendente. Il secondo approccio più "illuminante", invece, prevede di creare una cultura orientata ad obiettivi difficili, al miglioramento continuo e al mentoring di supporto, che aiuti i collaboratori a manifestare il loro potenziale nascosto dalla pressione dell'ambiente collettivo e che li motivi ad elevare le loro aspirazioni professionali. Tuttavia una sottoperformance potrebbe essere legata anche ad altri fattori che non riguardano l'aspetto evolutivo, come una mancata corrispondenza tra la natura dell'individuo e quella dell'incarico che ricopre.

In linea generale, per sfruttare il totale potenziale umano in una organizzazione, non ci dovrebbe essere alcuna rigida e tagliente classificazione in categorie fisse come "talento" e "non talento". Un punto di vista saggio sta nel ritenere che ogni individuo possiede una dote unica e che per ottenere le migliori prestazioni, i dirigenti dovrebbero cercare di collocare o abbinare ogni individuo con una professione o un'attività che sia in armonia con i suoi talenti. Questo però non vuol dire che la straordinarietà di un singolo individuo non debba essere riconosciuta e premiata, ma che un dipendente con prestazioni sotto la media non dovrebbe essere respinto dall'azienda senza aver prima compreso i suoi problemi, i suoi interessi e le sue motivazioni (Srinivasan, 2011).

Della stessa linea di pensiero sembravano già qualche anno prima DeLong e Vijayaraghavan (2003), i quali ritengono che porre un'eccessiva enfasi sull'individuazione e la ritenzione dei migliori, anche chiamati "A Players", può far cadere nella trappola che porta a sottovalutare l'importanza vitale degli attori di supporto, i cosiddetti "B Players". Sebbene i primi possono dare un valido contributo alla performance dell'azienda, individuare gli attori di seconda categoria è indispensabile per evitare che l'azienda scivoli nell'entropia. Poiché gli "A" costituiscono solo il 10-20% dei dipendenti, le organizzazioni non possono permettersi di ignorare i loro "B": la sopravvivenza da un lato e la performance di lungo termine dall'altro, dipendono molto dall'impegno e dal contributo di questa parte di lavoratori, che sono i migliori attori di supporto nel mondo del lavoro. Occorre riconoscere che questa categoria non è necessariamente meno intelligente dell'altra, ma solo meno ambiziosa; una caratteristica che la contraddistingue è infatti la volontà di non essere al centro dell'attenzione, per questo un modo per differenziarla potrebbe essere quello di isolare coloro che richiedono meno impegno all'azienda. Gli attori di tipo "B" danno molto valore al bilanciamento tra vita privata e professionale, si battono per l'avanzamento della carriera ma non sono disposti a tutto come gli "A", di conseguenza sono anche meno bramosi di opportunità e meno suscettibili di abbandonare l'azienda.

Oltre l'identificazione, anche l'attrazione e la ritenzione dei migliori talenti sono senz'altro diventate le sfide principali per le imprese che dipendono dai "knowledge workers" e dal capitale intellettuale. Analizzando la recente letteratura sul tema emerge che esistono due tipi di talento. Il primo è un pensatore creativo o un lavoratore con una mente pragmatica, che manifesta l'abilità di generare nuove idee e applicarle nella risoluzione di problemi, quindi un generatore di innovazione. Il secondo invece è un manager esecutivo dinamico o un manager funzionale con una sviluppata attitudine per le azioni, abilità nell'organizzare, eseguire e implementare le idee in modo più efficiente e produttivo. Questi talenti sono solitamente giovani, ambiziosi, in cerca di una crescita professionale rapida e con un salario elevato; essendo parte della "Me Generation" sono fedeli solo alle loro aspirazioni e non all'azienda. Esiste poi una parte crescente di talenti che hanno forti ideali morali e vogliono portare un valido contributo alla società; non sono maniaci del lavoro e preferiscono spendere più tempo in ciò che amano fare, con le loro famiglie. Per questo le aziende che vogliono essere vincenti nella ritenzione delle risorse di valore dovrebbero considerare attentamente il profilo del talento e creare un ambiente di lavoro che lo trattenga. La posizione lavorativa rappresenta la sfida principale che permette agli individui di dimostrare il loro talento, quindi, quando le loro doti non si percepiscono più all'interno di una mansione e non esistono vie di sviluppo, tendono ad abbandonare l'azienda. La strategia di recruiting dovrebbe essere guidata dall'identificazione di ciò che renderà il talento interessato e coinvolto nell'incarico, così come determinare in che modo egli vorrà essere trattato in quella posizione (Van Dijk, 2008).

Per avere successo nella fase di attrazione è necessario convincerli che lavorare per l'azienda sia la scelta migliore per la loro carriera: questo vuol dire far diventare l'impresa il loro "Great Place to Work". L'interesse nei confronti di un'azienda si sviluppa in relazione alla percezione che un potenziale dipendente ha delle sue caratteristiche e di quelle della mansione che potrebbe ricoprire. L'esistenza di un fit tra individuo e impresa, intendendo la compatibilità che si crea quando un'entità fornisce ciò di cui l'altra necessita o quando le due condividono gli stessi obiettivi, unita all'immagine dell'azienda e dei suoi dipendenti, può contribuire a migliorare la volontà di far parte di una determinata organizzazione.

Allo stesso modo, un forte contributo alla strategia di attrazione proviene dall'ipotesi che vede il lavoratore come un investitore di capitale umano. Discutendo di selezione e attrazione non ci si può sottrarre al fatto che il mercato del lavoro oggi sta diventando sempre più un "supplier market", in cui i singoli lavoratori intervengono come investitori del proprio sapere, che ragionano su come far fruttare il proprio talento. Riflettendo in questi termini, sembra utile ricordare la formulazione del Return on Investment on Human Capital proposta da Sergio Caredda in "La nuova bussola del manager" di Franco D'Egidio (2003), in cui l'investimento che un talento mette in campo quando entra in una nuova azienda si costituisce da una serie di fattori moltiplicativi che possono essere riassunti come segue:

$$I = (C+V) \times Fi \times Sf \times T$$

ovvero la somma di competenze e valori personali moltiplicate per fiducia, sforzo e tempo. Sulla base di queste variabili, ogni individuo valuta il possibile ritorno sull'investimento, che non si configura unicamente in forma monetaria, ma comprende:

$$R = (R + O + R_{nf} + R_{pe}) \times F_f,$$

ovvero la somma di ricavi finanziari, opportunità di crescita, ricavi non finanziari e livello di realizzazione personale, moltiplicati per la fiducia al tempo finale. Da queste espressioni, emerge chiaramente che per attirare i talenti le aziende devono dimostrarsi capaci di raggiungere tutte le componenti di ricavo, quindi soldi, opportunità di carriera e benefit, mantenendo nel tempo i livelli di coerenza promessi, pena la caduta di fiducia che costituisce l'asse portante di tutto il ragionamento.

Attirare i talenti verso la propria realtà non è però sufficiente a garantire che il loro contributo sia duraturo e profittevole; è necessario adottare un sistema che li trattenga, in quanto come sostenuto in precedenza, perdere un talento compromette il raggiungimento dei risultati aziendali e il vantaggio competitivo.

Il primo passo da compiere per avere successo nel trattenere i talenti sta nell'infondere una cultura aziendale, dall'alto della gerarchia verso tutta l'organizzazione, in cui il personale rappresenta una priorità. Costruire un sistema coerente dove ogni funzione delle risorse umane è integrata con le altre, dimostrerà l'interesse dell'azienda nel valore dei collaboratori e allevierà gli sforzi di mantenimento. Quando questa mentalità si diffonde in tutta l'impresa, infatti, i programmi di gestione del personale si muovono in modo naturale verso la massimizzazione della soddisfazione dei dipendenti, fattore fondamentale che aiuta a trattenere i talenti migliori. Una cultura basata sulla conservazione inoltre promuove energia positiva e stimola il desiderio dei dipendenti a rimanere (Brundage e Koziel, 2010).

Assodato questo punto di partenza, in generale numerosi autori sembrano concordare nel ritenere che il salario, la motivazione e la gestione delle prestazioni siano le forze principali che spingono i talenti a rimanere in azienda. La retribuzione è sicuramente uno strumento apparentemente ovvio per trattenere un dipendente, tuttavia non esiste un'unica metodologia di ricompensa che vada bene per tutte le imprese, in quanto ognuna deve essere adattata a specifici obiettivi ed esigenze organizzative. Applicando ad esempio il sistema "pay-for-performance", un'impresa può motivare i dipendenti a dare il loro meglio e premiare i migliori performer, tuttavia una verità da affrontare è che alcuni dipendenti potrebbero lasciare il posto di lavoro a causa di fattori che non sempre si riescono a controllare. Capire come si sentono non è facile, ma soprattutto non sarebbe opportuno dare per scontato di conoscere la risposta. L'unico modo per saperlo è chiederlo: un valido supporto per conoscerli e incoraggiarli è il "mentoring", che li aiuta a rendersi conto degli obiettivi che vogliono raggiungere personalmente e professionalmente. Assegnare poi ai collaboratori la responsabilità delle proprie prestazioni può servire per migliorare il loro livello di coinvolgimento, perché li rende complici nella definizione degli obiettivi aziendali e perché li costringe a dare continui feedback sul rendimento. Una comunicazione bidirezionale tra le parti agevola le relazioni e la fiducia, e dal punto di vista dei dipendenti funge da

guida per ricevere informazioni sulle opportunità di carriera e sulle possibilità di sviluppo di competenze per nuove mansioni (Brundage e Koziel, 2010).

Nello specifico Srinivasan (2010) ha identificato 6 fattori chiave per creare un ambiente adeguato a trattenere il talento: opportunità di carriera, una dimensione morale, una worklife balance, un luogo di lavoro appropriato anche per il genere femminile, il sostenimento dell'individualità e la ricompensa. Fornire continuamente opportunità per uno sviluppo professionale e personale incontra sicuramente le aspirazioni dei giovani talenti, in cerca di una carriera in crescita. Al cuore di un elevato coinvolgimento e una buona proposta di valore ci deve però essere la possibilità per i dipendenti di realizzare il proprio potenziale. Poiché molti lavoratori sono in cerca di una qualche forma di soddisfazione morale, è importante per le aziende aggiungere dei contenuti etici e sociali per migliorare le capacità di attraction e retention dei talenti. Come sostiene Charles Hardy, guru del management britannico, "If you want to retain talent you've got to create a cause. Otherwise you get a purely instrumental relationship in which i'm earning money or because its teaching some skills which I will go somewhere else and use it". Il terzo fattore riguarda il bilanciamento tra lavoro e vita privata: per la nuova generazione il contesto familiare e gli altri interessi non vanno trascurati per colpa del lavoro in quanto sono allo stesso modo importanti. Per queste ragioni l'azienda deve creare un ambiente lavorativo in grado di fornire tutto l'aiuto possibile per raggiungere quell'equilibrio. Indra Noory, amministratore delegato della Pepsi, ritiene che un bilanciamento ideale nasce per far percepire il lavoro come estensione della vita privata, soprattutto per quanto concerne le necessità femminili. Dal momento che molte donne di talento hanno espresso infatti il bisogno di non trascurare la famiglia per colpa del lavoro, trovare soluzioni creative a questo problema servirebbe a non perdere il potenziale della categoria. Il quarto principio, che si riferisce alla creazione di un ambiente di lavoro "woman friendly", si lega proprio all'aumento delle donne ad ogni livello organizzativo. Molti ritengono che le donne siano una fonte di vantaggio competitivo, grazie ad abilità e a punti di vista diversi rispetto agli uomini; per questo appare utile formare un contesto in cui non ci siano discriminazioni sessuali, in cui il genere femminile viene sostenuto parimenti a quello maschile nell'ascesa ai livelli più alti di responsabilità e dove esse possono esprimere liberamente la loro natura, le loro prospettive, facendo sì che vengano accettate e rispettate all'interno delle strategie, delle politiche e pratiche aziendali. Inoltre, un altro fattore da considerare per riuscire a trattenere i talenti è la valorizzazione dell'unicità individuale, ovvero la comprensione delle singole motivazioni da legarle ad un sistema di ricompense. I manager devono sforzarsi di riconoscere la natura, il temperamento, le capacità, le attitudini, i valori e i bisogni monetari o mentali-morali di ciascuno e intraprendere le giuste attività, costruendo un adeguato sistema di ricompense che incontri le specificità di ciascun membro. Per agire sull'aspetto motivazionale è utile scoprire ciò che appaga e coinvolge ogni collaboratore, ma ci sono due questioni da tener presenti: l'organismo umano è un essere in continuo cambiamento, quindi molti fattori psicologici variano con l'evoluzione del soggetto verso la posizione di leader; dietro la superficie di cambiamento c'è una profonda forza psico-spirituale con un carattere ancora più unico, capace di creare

un forte e duraturo coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione. La chiave per la gestione dei talenti è quindi scoprire questa profonda natura e le sue implicazioni. L'ultimo principio è la ricompensa: il denaro non è sufficiente per tutti, dato che chi ha molte facoltà non viene motivato solo dai soldi, ma apprezza di più le sfide intellettuali e vitali, il raggiungimento di risultati e l'espressione di sé. Questo non vuol dire che i soldi non siano importanti, ma che, soprattutto per quanto riguarda i giovani, vadano inseriti una serie di altri aspetti che danno soddisfazione, altrimenti proprio per le caratteristiche della nuova generazioni descritte in precedenza, questa resterà difficilmente nell'organizzazione (Srinivasan, 2010).

Da questa trattazione, sembra che la più grande lezione dalla sfida del trattenere riguardi il fatto che le opportunità sono ovunque, non solo nei salari e nei benefici, in quanto la retention si attiva prima dell'assunzione e si trascina in tutte le attività aziendali. Per questa ragione, se si dimostra ad un collaboratore quanto vale e lo si tratta con rispetto, egli sarà più contento e motivato a partecipare al successo aziendale: i talenti che scelgono di lavorare per un'impresa infatti non considerano solo l'aspetto quantitativo del salario, piuttosto esaminano le possibilità e le opportunità di dimostrare il loro valore attraverso il raggiungimento degli obiettivi (Srinivasan, 2010).

Sebbene non esista un unico modo per affrontare la questione dei talenti, essa appare una considerazione fondamentale quando si contempla il futuro dell'organizzazione. Blass e April (2008) hanno condotto una ricerca al fine di identificare quali siano le prospettive con le quali ogni realtà si avvicina al Talent Management e hanno identificato cinque dimensioni che impattano sulle attività di gestione, una volta che i talenti entrano a far parte dell'organizzazione:

1. Percorso di sviluppo: riguarda l'evoluzione professionale del talento e include due percorsi estremi, da un lato la stessa crescita di qualsiasi altro dipendente ma ad un tasso accelerato, dall'altro uno sviluppo differente, disegnato nello specifico per incontrare le necessità del soggetto. Diversi autori supportano questa seconda modalità, ritenendo che persone con background diversi e competenze diverse, abbiano bisogno di avere piani di sviluppo personalizzati. Quando un'azienda impiega un sistema accelerato di gestione, che si traduce in una rapida ascesa a livelli più alti di responsabilità, riduce le esperienze del soggetto e contribuisce a ribassare il proprio valore.
2. Definizione di un focus: si riferisce alla determinazione di obiettivi e risultati da raggiungere, e prevede di individuare i punti di forza e debolezza dei dipendenti, per prepararli a ricoprire futuri ruoli e responsabilità. Solo se l'azienda ha ben chiaro dove vuole arrivare, può pianificare correttamente le carriere dei singoli.
3. Supporto: questa dimensione si occupa del sostegno che viene fornito al pool di talenti all'interno dell'organizzazione. Gli estremi vanno dalle aziende che forniscono un approccio paterno, educando i talenti alle nuove posizioni, a quelle che li inseriscono in posizioni "strette" per le loro capacità e non li seguono. Il supporto può provenire tanto dalla personalità

dell'individuo e dalla sua ambizione, quanto dalla squadra di lavoro e dai coach aziendali, designati come metodo migliore per far crescere un leader.

4. **Influenza sulla carriera:** la questione chiave vede scontrarsi l'individuo con l'azienda. Molti ritengono che trattandosi della sua crescita professionale, sia la persona a decidere ciò che vuole diventare, altri ritengono siano le opportunità proposte dall'azienda che lo formano e lo guidano. Certa appare la necessità di creare un bilanciamento tra le due, poiché dipendono l'una dall'altra.
5. **Connessioni:** riguarda il numero di persone che l'individuo coinvolge nelle decisioni che sulla propria carriera. Gli estremi vanno dal singolo manager di linea ad un gruppo più esteso che coinvolge famiglia e colleghi.

Queste dimensioni offrono un valido quadro attraverso il quale pianificare le attività riguardanti le risorse di valore, per questo i professionisti delle risorse umane e le organizzazioni dovrebbero considerare dove attualmente si trovano rispetto queste variabili e dove vorrebbero arrivare, al fine di gestire i talenti in linea con la strategia di business.

1.2.5 Efficacia delle pratiche nella gestione del talento

Gestire il talento non è cosa semplice per le imprese, ma riuscire ad impiegare in modo corretto tutte le pratiche relative, consente di godere di numerosi vantaggi, in parte legati a maggiori guadagni e produttività. Le aziende che hanno un successo duraturo sono proprio quelle che si concentrano sull'attrazione e la crescita dei migliori talenti. Un'organizzazione può definire la migliore strategia di business, apportare le migliori acquisizioni e investire nei programmi giusti, ma se non conquista e sviluppa i talenti necessari, non riuscirà ad attuare quei piani e non otterrà i rendimenti desiderati dagli investimenti.

Le tecniche di gestione dei talenti si sono evolute significativamente negli ultimi anni, passando da un sistema di semplice pianificazione e successione, fino ad un approccio integrato. Una ricerca, condotta da J. Stephen Heinen e Colleen O'Neill (2004), consulenti della "Mercer Human Resource Consulting", sulle tecniche più efficaci di gestione, ha portato alla luce 10 fattori da impiegare per avere successo. Innanzitutto gli autori ritengono sia necessario nominare un manager o un amministratore delegato, che funga da ultimo revisore del sistema e abbia il compito di guidare la pianificazione e lo sviluppo. Questo soggetto deve essere in grado di capire che creare dei piani per aiutare i talenti a raggiungere i loro obiettivi di carriera rappresenta sia un bisogno strategico dell'azienda che un valido strumento per trattenerli. A questo proposito l'incaricato dovrebbe individuare un set di valori comuni attorno ai quali costruire il sistema di gestione e stabilire dei principi guida per l'acquisizione, il coordinamento, lo sviluppo e la ricompensa dei talenti. Sebbene sia necessario definire una figura che svolga un ruolo chiave nella gestione, l'azienda dovrebbe fare in modo che tutto lo staff partecipi: i

membri possono intervenire nelle attività di revisione, sviluppare delle liste di candidati, consigliare i manager di linea su alcuni problemi, fare da coach e anche facilitare l'individuazione dei talenti.

Il "Talent Management" è un processo critico, che richiede una costante valutazione della situazione interna relativamente alla presenza di talenti e una previsione della necessità di reclutarli esternamente, per questo i consulenti sottolineano che le aziende di successo dovrebbero intendere la questione dei talenti come una priorità strategica e come un processo critico di business piuttosto che come una serie di pratiche amministrative. Poiché le risorse umane sono la chiave competitiva per raggiungere gli obiettivi di business, tutto il processo di gestione andrebbe legato alla pianificazione strategica dell'azienda.

Per attuare questo legame le aziende migliori procedono seguendo cinque step: la revisione della strategia, l'identificazione delle richieste in merito ai talenti, l'analisi delle attività e tattiche già in uso, la determinazione di eventuali gap a livello di risorse e processi e infine l'individuazione di questioni prioritarie. La gestione dei talenti non andrebbe poi allineata solo al contesto aziendale: dati i rapidi cambiamenti nell'ambiente competitivo in cui operano le organizzazioni, il processo dovrebbe essere continuamente adattato e rinnovato in relazione alle numerose sfide esterne. Il focus dovrebbe riguardare il futuro del business e non ciò che è stato fatto in passato, quindi non andrebbe più pensato a cosa ha avuto successo prima, bensì a cosa sarà richiesto più avanti. Concentrarsi sul miglioramento della prestazione corrente senza offrire attenzione a quelli che saranno i bisogni futuri sarebbe un errore: uno sviluppo corretto richiede una concentrazione contemporanea sulla creazione di competenze e abilità necessarie a mantenere una buona prestazione corrente e sull'identificazione di quelle che saranno richieste in seguito (Heinen e O'Neill, 2004).

Il Talent Management si dovrebbe poi basare su una valutazione accurata dei candidati. Partendo dall'analisi delle loro prestazioni attuali, l'azienda dovrebbe ricercare nei collaboratori la presenza di quelle potenzialità che potrebbero essere richieste in posizioni future di leadership, e ciò presuppone anche la definizione di un supporto per raggiungerle. Le aziende oggi usano un vasto set di strumenti con cui dare ai dipendenti dei feedback sui loro punti di forza e debolezza per farli crescere: valutazioni efficaci di solito includono informazioni sulla personalità, su interessi professionali e aspirazioni generali, ma anche notizie sulle responsabilità ricoperte in passato o sul ruolo che attualmente la persona ricopre e su quello in cui vorrebbe inserirsi.

Tutto quello che riguarda la gestione dovrebbe in seguito assicurare di raggiungere sia gli interessi dei talenti sia quelli dell'organizzazione e ciò solitamente richiede una continua attenzione e dialogo tra le due dimensioni. Se, ad esempio, un talento percepisce che l'organizzazione non si adopera per farlo crescere professionalmente perché non investe nella sua mobilità, c'è il rischio che abbandoni l'organizzazione per cercare migliori opportunità. Per limitare questo danno l'azienda dovrebbe specificare da subito quali obiettivi, contributi e conoscenze dovrebbero essere trasferite per poter considerare completato un certo incarico, al fine di garantire lo sviluppo alla risorsa e assicurarsi che questa continui ad operare per raggiungere le finalità aziendali (Heinen e O'Neill, 2004).

In passato le aziende designavano una singola persona come possibile sostituto, oggi invece, a causa delle incertezze e delle ambiguità del contesto, maggiore enfasi va posta sulla creazione di un bacino di talenti, al fine di formare un'adeguata offerta di risorse tra le quali scegliere. Investire su un singolo individuo è rischioso, dato che lo stesso a fronte di migliori opportunità potrebbe in qualsiasi momento decidere di lasciare l'azienda. Individuando invece un bacino di talenti, l'azienda potrebbe minimizzare il rischio di trovarsi impreparata a ricoprire un posto di lavoro e motivare gli alti potenziali ad impegnarsi per essere scelti. Poiché però la presenza di talenti potrebbe essere limitata, le aziende dovrebbero continuamente ricercare risorse da inserire e far crescere e allo stesso tempo identificare e comunicare più opzioni di carriera, che strategicamente si allineano alle esigenze dell'azienda e alle dinamiche del mercato. Dato inoltre che i nuovi incarichi e le nuove esperienze sono le migliori opportunità ai fini di sviluppo, le aziende dovrebbero identificare quelle posizioni che sono state particolarmente importanti per la crescita dei talenti in passato e assicurarsi che i candidati ad alto potenziale vengano collocati proprio in queste. Tale approccio risulta particolarmente utile per identificare specifiche posizioni che richiedono insegnamenti critici e mentori che possono contribuire ad accelerare lo sviluppo dell'apprendimento. Per valutare regolarmente i progressi delle persone chiave e per pianificare e coordinare le attività di crescita, sarebbe utile condurre periodicamente delle attività di revisione dei talenti, le quali permetterebbero di formare un quadro del talento complessivo presente nell'organizzazione, così come una valutazione delle metodologie impiegate nello sviluppo delle risorse. Tutto quello che riguarda le risorse umane dovrebbe poi essere gestito sfruttando i sistemi informativi di nuova generazione, che agevolano l'accesso a informazioni sui collaboratori e sulle loro prestazioni e ne consentono la registrazione (Heinen e O'Neill, 2004).

1.3 Problematiche e criticità del Talent Management

Dalle questioni trattate nei paragrafi precedenti è emerso che in un mondo caratterizzato dalle conoscenze e dal capitale intellettuale, ciò che conta più di tutto sembra essere il talento e appare credibile che solo le aziende che dimostreranno di essere le migliori nella sua individuazione, selezione e ritenzione potranno avere successo.

E' stato ampiamente discusso che il concetto di talento è divenuto oggetto di forte dibattito a seguito della pubblicazione di "The War for Talent", un volume che ha contribuito a far conoscere il tema ed ha fornito spunti per numerose discussioni circa l'efficacia e l'utilità dei modi in cui vengono gestiti i talenti, tuttavia una serie di contributi precedenti sembrano aver fatto da propulsori, andando però ad indagare principalmente sul ruolo degli alti potenziali.

Sebbene nei paragrafi precedenti sia emerso che attuare dei processi di sviluppo manageriale è fondamentale per quelle aziende che vogliono mantenere un vantaggio competitivo sui concorrenti, Pfeffer (2001) scoraggia l'idea di applicare dei processi di sviluppo limitatamente ad un gruppo ristretto di risorse quali i talenti, poiché le conseguenze negative sembrano superare i benefici auspicati.

Misurare il successo delle soluzioni rivolte ai talenti risulta complesso in quanto prendere come spunto la percentuale di risorse, inizialmente identificate come talenti, che ora ricopre posizioni manageriali potrebbe essere deviante. Questo risultato infatti non dimostra se effettivamente l'azienda ha identificato e sviluppato delle risorse valide e può succedere che quando si presentano degli insuccessi all'interno dell'organizzazione, si assista ad una negazione di tali fallimenti sia da parte del top management che di tutti i responsabili del processo (Larsen, 1997).

Le principali cause di fallimento dei programmi di gestione sembrano essere queste: un'eccessiva enfasi sulla prospettiva di breve termine e sulla performance individuale piuttosto che sul lavoro di squadra; la scarsa attenzione nei confronti dei lavoratori non inseriti nei programmi di gestione e la loro difficoltà di integrazione; lo stress accumulato dai talenti e la loro insoddisfazione; la tendenza a glorificare il talento di coloro che non fanno parte della società e minimizzare le competenze e le capacità degli "insider"; la difficoltà nel soddisfare le aspettative dei "prescelti" e la creazione di una profezia "autoverificantesi" per cui quelli classificati come meno capaci limitano le loro prestazioni come conseguenza del fatto che a loro vengono date meno risorse, formazione e tutoraggio (Pfeffer, 2001). Sebbene queste cause siano ampiamente riconosciute e accettate, gli autori che si sono dichiarati critici suggeriscono alle aziende di modificare il loro approccio piuttosto che abbandonarlo, perché solo in questo modo potranno trarre dei vantaggi effettivi.

Per capire meglio perché queste ragioni portino all'insuccesso è necessario discuterle singolarmente, riprendendo anche contributi meno recenti.

1.3.1 La prospettiva di breve termine

Ripercorrendo la letteratura sul tema pare che il confronto sulla validità dei programmi di gestione dei talenti sia iniziato in seguito all'attuazione degli "High-Flyer programs", ovvero programmi che rendono più veloce lo sviluppo professionale e la carriera per i manager che dimostrano un elevato potenziale (Larsen et al., 1998). Gli autori della critica, chiamavano i talenti "fast tracker" ed i programmi a loro dedicati "fast track programs" e sostenevano che, a causa della loro natura fortemente incentrata sugli strumenti di gestione che avevano effetti collaterali prevedibili, essi portassero ad evidenti svantaggi.

Questi programmi erano infatti correlati a frequenti movimenti di personale in termini di passaggio a livelli professionali più elevati, attraverso lo strumento delle promozioni, proprio impiegato per valorizzare il talento dei collaboratori. La natura di queste promozioni però portava spesso a diversi esiti negativi, dato che venivano usate come indicatore di successo piuttosto che come strumento formativo. In questo senso sono diventate sempre più evidenti la difficoltà di compiere progetti a lungo termine, significativamente importanti nel campo delle innovazioni tecnologiche, così come l'impossibilità di consolidare una base di conoscenze tecniche della mansione, che richiederebbero una permanenza più duratura in una certa posizione, e la ripercussione sui progetti dell'azienda. Se infatti essa si vede cambiare in continuazione la posizione degli alti potenziali, ovvero di coloro che dovrebbero assumersi la responsabilità dei programmi più rilevanti, evidenti conseguenze potrebbero compromettere la sua produttività (Thompson, Kirkham e Dixon, 1985).

1.3.2 La performance individuale

Con riferimento ad un'eccessiva enfasi, Pfeffer (2001) sostiene che, adottando una mentalità incentrata sulla competizione per i talenti, troppa attenzione viene data alla performance individuale piuttosto che a quella di gruppo; un atteggiamento questo che comporta un incremento della competizione interna in un "gioco a somma zero", che ha inevitabili implicazioni sul comportamento.

Una concorrenza interna distruttiva, elimina molte collaborazioni, riduce il valore del lavoro di squadra, ritarda l'apprendimento e la diffusione di pratiche migliori all'interno dell'azienda. Secondo l'autore uno dei presupposti del concetto di "talento" è l'esistenza di risorse "star", che vengono premiate attraverso ricompense differenziate. Premiare i risultati migliori è sempre sembrato utile per attrarre e trattenerne i talenti, in quanto senza una ricompensa adeguata alcuni individui decidevano di lasciare l'azienda per un'altra in grado di pagare in modo adeguato il loro valore.

Pur avendo un fondo logico, questo ragionamento non considera tuttavia che:

- Anche se la mentalità della "guerra per i talenti" ha accentuato l'idea secondo cui gratificare i migliori con una retribuzione più elevata sia una necessità, poche prove sostengono che il salario sia il fattore più critico nel reclutare e trattare i collaboratori.

- Numerosi sondaggi hanno recentemente dimostrato che esistono poche evidenze a favore del denaro come strumento che spinge ad accettare o lasciare un posto di lavoro.

Proprio sulla base di queste considerazioni, alcune imprese si sono svincolate dalle logiche imposte dalla “guerra dei talenti”, decidendo di rifiutare una retribuzione basata su comportamenti individualistici, a favore di una premiazione dei risultati di gruppo e nel lungo termine (Pfeffer, 2001).

1.3.3 La scarsa attenzione dedicata ai “non talenti” e le difficoltà di integrazione

L’immaginario della competizione per i talenti ha costantemente sottolineato la necessità di identificare la percentuale della popolazione aziendale che rappresenta le risorse di valore, segmento che va sostenuto con interessanti premi, nuovi incarichi, opportunità e formazione continua. A questo proposito sembrano emergere due questioni. In primo luogo vi è il problema di capire se esistono effettivamente più tipologie di persone all’interno dell’azienda che possono classificarsi come “star”; presumere che alcuni dipendenti siano migliori di altri prevede che vengano riconosciuti alcuni attributi ragionevolmente stabili, come il talento e la grinta, in grado di differenziarli e che tali caratteristiche non siano suscettibili di cambiamenti. In secondo luogo il fatto che ci siano delle differenze tra le persone, non significa che tali differenze siano legate alla loro prestazioni, in quanto ogni individuo può eseguire attività al di sopra o al di sotto del suo livello naturale, a causa di una molteplicità di fattori. Uno dei più importanti tra questi è sicuramente l’attesa sulle performance. Etichettare solo alcuni come talenti farà sì che il resto produca risultati inferiori al potenziale. Questa situazione è riconducibile ad una profezia che si auto-avvera, uno dei principi più antichi e consolidati nella comprensione del comportamento organizzativo, secondo la quale le aspettative elevate aumentano le prestazioni mentre e le aspettative basse le diminuiscono.

Enfatizzare le differenze tra i collaboratori inoltre provoca un clima aziendale negativo e crea le premesse per il fallimento dei programmi di sviluppo dei talenti. Non coinvolgere l’intera popolazione aziendale ha un forte impatto sulla motivazione dei dipendenti che non vengono presi in considerazione, poiché il loro lavoro non viene incentivato e si trovano a dover collaborare con manager concentrati sulla propria visibilità (Pfeffer, 2001).

1.3.4 L’insoddisfazione dei talenti interni e la glorificazione degli outsider

Come emerge dalla lettura “Do high-flyer programmes facilitate organizational learning?” (Larsen, 1997), chi partecipa ai programmi dedicati ai talenti, è spesso sottoposto a forti stress e può sperimentare numerose frustrazioni se non vengono soddisfatte le sue aspettative. Un programma rivolto ai talenti può infatti alzare considerevolmente le attese di carriera del talento, ma se le circostanze competitive non permettono di realizzarle, egli può rimanere deluso e meditare l’abbandono dell’organizzazione.

Le frustrazioni di cui si parla possono essere ricondotte al non vedere realizzate le previsioni di carriera, alla mancanza di un incarico sfidante, all'assenza di responsabilità e/o all'incertezza sul ruolo che andrà a ricoprire una volta terminato il programma a lui dedicato. Una delle problematiche maggiori sembra comunque derivare dall'impossibilità, a causa di una frequente mobilità, di acquisire competenze specialistiche, componente indispensabile per conseguire stima professionale e migliorare la reputazione all'interno del gruppo. A tutti questi elementi va poi aggiunto lo stress di essere sempre sotto osservazione, di dover sopportare incarichi pesanti, spesso senza il supporto del team di lavoro e la preoccupazione di essere sostituiti con individui più qualificati che non fanno ancora parte dell'organizzazione (Larsen et al., 1998).

Nel processo di individuazione delle persone migliori, si è infatti manifestata la tendenza a ricercare i talenti nel contesto esterno all'azienda; sebbene le teorie dei favoritismi interni, suggeriscano che le persone tendano ad identificarsi di più con quelli con cui condividono una identità sociale, gli "outsider" sembrano attrarre di più perché hanno il vantaggio di essere riconosciuti come rari.

Le ragioni che giustificano questo atteggiamento possono essere ricondotte a tre questioni. In primo luogo bisogna considerare l'impegno: poiché i dipendenti dell'azienda sono sempre a disposizione mentre ricercare e selezionare dei potenziali che non ne fanno parte richiede un impegno maggiore, è necessario trovarne una giustificazione. Una ragione che potrebbe dare senso ad uno sforzo superiore anche in termini economici, è la convinzione che le persone scoperte attraverso questa attività siano realmente migliori di quelli immediatamente disponibili. In secondo luogo bisogna riflettere sull'effetto "scarsità": le persone desiderano spesso quello che non hanno o quello che non possono avere. Dal momento in cui gli esterni sono più scarsi rispetto quelli interni e meno propensi a lavorare per l'azienda se hanno già un buon incarico altrove, attrarli e trattenerli è sicuramente un processo complesso, il cui esito è incerto. Valorizzarli maggiormente sembra dunque una valida ragione per riuscire a conquistarli. Infine non va dimenticato l'alone di mistero e fascino che li circonda. Quando non si conosce bene un individuo, ma questo ha la reputazione di essere un performer eccezionale, diventa ancora più "attraente" per l'azienda, tanto che la stessa potrebbe non rendersi conto se la prestazione del soggetto sia simile a quella di altri dipendenti. Solamente una volta inserito nell'organizzazione, l'individuo manifesta chiaramente le sue manie e i suoi difetti (Pfeffer, 2001).

Un importante contributo relativamente a questa critica, proviene da "The risky business of hiring stars", in cui vengono esposti i risultati di una ricerca condotta sulle prestazioni di oltre mille analisti finanziari, operanti in ottanta banche statunitensi. Lo studio ha verificato che quando una banca assume una "star", la performance del gruppo di lavoro subisce un calo, così come il valore di mercato dell'impresa.

Nello specifico gli autori (Groysber, Nanda e Nohria, 2004) hanno evidenziato tre precisi effetti che motivano le ragioni di questo insuccesso:

1. Nel 46% dei casi la prestazione del soggetto assunto si riduce notevolmente rispetto al livello raggiunto nella mansione precedente. Sebbene non sia possibile che un talento divenga meno intelligente dopo aver cambiato azienda, è probabile che il suo rendimento sia influenzato negativamente dalle caratteristiche della nuova azienda. Quando un soggetto viene introdotto in una nuova realtà organizzativa, non ha più a disposizione le risorse che hanno contribuito al suo precedente successo e di conseguenza non è in grado di riprodurre lo stesso risultato, finché non apprende il funzionamento dei nuovi processi. Se questa fase di scarsi risultati dura molto la reputazione del talento presso il gruppo di lavoro cala e così anche la sua motivazione e il suo impegno.
2. L'assunzione di un talento comporta una ricaduta negativa sul morale della squadra con cui lavora. Se questa situazione viene sottovalutata è facile che nascano conflitti interpersonali e rotture nella comunicazione, che spesso si risolvono solo con l'allontanamento delle "star". Tra le cause che possono generare questo fenomeno vanno incluse le differenze salariali, ma soprattutto la demotivazione nei non talenti che nasce dal non poter aspirare a posizioni di leadership fintanto che gli "star" rimangono in azienda. Il loro malumore può essere inoltre ampliato dal fatto che i manager forniscono maggiore attenzione e risorse ai nuovi assunti, anche se tutti hanno svolto bene i loro incarichi. La mancanza di un'adeguata considerazione è ciò che limita la performance degli altri dipendenti.
3. Sebbene l'assunzione di un talento aiuti a migliorare la reputazione dell'azienda, gli azionisti la ritengono una forma di distruzione di valore. A quanto pare molti investitori credono in primo luogo che, mentre la remunerazione di un talento sia commisurata alla sua prestazione, i competitors alla visione dello status di "star", siano disposti a pagare più del dovuto per ingaggiarli e in secondo luogo, che la maggior parte delle stelle lascino l'azienda quando sono prossimi al loro picco e che la loro prestazione calerà in seguito all'assunzione in una nuova impresa.

Secondo Pfeffer (2001), la risorsa più scarsa nella maggior parte delle organizzazioni non è il denaro, ma il tempo e l'attenzione; ci sono troppi problemi e questioni in competizione per il tempo dei manager e troppe cose da pensare. Combattere la guerra per i talenti concentra l'azienda sulla selezione e ritenzione delle persone migliori. In altre parole, sottovaluta l'importanza della costruzione di una cultura e un sistema in grado di far emergere il talento di ognuno, piuttosto che cercarlo altrove.

1.3.5 Come prendere coscienza degli errori e risolvere i problemi

Gli autori citati nella trattazione delle critiche ritengono che sia possibile competere per i talenti senza ricadere nelle problematiche discusse. Essi sono consapevoli che le imprese non possono

rinunciare a programmi di sviluppo e gestione delle proprie risorse migliori, tuttavia non commettere errori non sembra cosa semplice.

Le critiche si riferiscono principalmente agli approcci impiegati, non tanto ai programmi in sé, per questo gli autori forniscono alcune indicazioni per superare le difficoltà: impiegare una corretta mobilità all'interno dell'azienda; focalizzarsi sull'intera popolazione aziendale; realizzare programmi di sviluppo personalizzati e sviluppare i talenti internamente.

Come sostengono Thompson et al. (1997), una mobilità eccessiva all'interno dell'azienda comporta dei problemi nella gestione di lungo periodo; se il suo impiego vuole essere di supporto allo sviluppo manageriale, deve essere utilizzata in modo corretto e non considerata semplicemente come strumento di feedback. Dato che la performance di un individuo dipende dalle sue conoscenze e dalle relazioni con gli attori del sistema in cui opera, valutarla in relazione al numero di promozioni conseguite, non sembra valido. Vanno piuttosto tenute in considerazione le skills acquisite, la conoscenza del business e la crescita personale. L'azienda deve impiegare la mobilità come strumento formativo e considerare contemporaneamente i bisogni individuali e quelli organizzativi, creando un programma che dia al talento il tempo necessario per costruirsi una solida base di conoscenze, evitando promozioni troppo rapide che non permettono di sviluppare le competenze. La pianificazione deve inoltre considerare l'età dei propri manager, al fine di evitare situazioni in cui i talenti sono spinti a crescere velocemente per andare a coprire un numero eccessivo di posizioni di alto livello, in procinto di essere scoperte da manager sulla via della pensione (Kotter, 1999).

La "guerra dei talenti", come tutte le teorie implicite o esplicite, mette in luce alcuni aspetti della realtà e ne trascura altri. Nello specifico, essa si fonda su due presupposti: la performance dell'organizzazione è essenzialmente formata dall'aggregazione delle performance degli individui; le competenze e le capacità degli individui sono immutabili, pertanto occorre concentrarsi nella selezione e nel trattenimento delle persone migliori. Poiché la risorsa più scarsa per l'organizzazione è il tempo e non il denaro, focalizzarsi su quegli individui, che si presume siano i migliori, toglie attenzione all'organizzazione nel suo complesso (Pfeffer, 2001). Secondo l'autore è importante che le imprese studino un sistema che tenda a migliorare tutte le parti dell'azienda, scovando il talento di ogni dipendente, anziché cercare continuamente nuovo personale. Con la consapevolezza che la realizzazione di un così grande progetto richiede l'impiego di numerosi strumenti, egli sostiene che solo un sistema in grado di riconoscere la connessione tra gli aspetti tecnici e sociali dell'organizzazione, rende possibile a tutte le risorse, indipendentemente dalle doti individuali, il raggiungimento di risultati superiori.

La maggior parte delle organizzazioni che si occupano della gestione dei talenti, applicano sofisticati processi di pianificazione delle carriere, solitamente con orizzonti temporali quinquennali. Alcuni autori però sostengono che quei piani siano elaborati con riferimento alle necessità organizzative e non su quelle dei dipendenti. Nonostante l'intero percorso preveda una comunicazione tra azienda e collaboratori, la prassi abituale tiene poco conto delle informazioni raccolte. Questa mancanza di

attenzione da parte dei responsabili dei percorsi di carriera sulla costruzione di programmi specifici e personalizzati, è ciò che rende i talenti insoddisfatti e talvolta frustrati. Un costante feedback per la valutazione delle performance e delle opportunità professionali è sicuramente condizione necessaria per il successo di ogni programma manageriale, tuttavia, succede che i talenti non esprimano le loro opinioni per paura di suscitare reazioni negative nei superiori. Questa assenza di comunicazione si riflette inoltre sulle dinamiche già citate, in quanto innesca nei talenti il bisogno di avere degli indicatori di progresso, come ad esempio la mobilità, che come visto precedentemente è causa di numerose difficoltà (Thompson et al. 1997).

Molte imprese non sono sempre esplicite nel descrivere il proprio processo di sviluppo manageriale, ma si riconoscono tre filosofie a cui potrebbero aderire. Alcune scelgono di assumere grandi lavoratori senza fare molto per svilupparli o trattenerli; altre di assumere risorse intelligenti, farle diventare “star” sapendo però che prima o poi lasceranno l’azienda; altre ancora prendono persone brillanti, le fanno diventare “star” e fanno il possibile per trattenerle. Secondo gli autori di “The risky business of hiring stars”, l’unica strategia valida, anche se più impegnativa e costosa, è la terza. Crescere internamente un talento richiede molto tempo ed è importante che i processi di selezione siano ben strutturati e continuativi; devono inoltre prevedere formazione continua e coaching, affinché si migliorino le conoscenze e le relazioni interne. I talenti andrebbero inoltre sostenuti con un sistema retributivo adeguato e con riconoscimenti e premi anche pubblici, in quanto come visto in paragrafi precedenti, il denaro non è l’unico fattore in grado di trattenerli. È inoltre importante che l’azienda crei delle condizioni favorevoli per integrare le risorse interne con quelle reclutate all’esterno. Per avere successo in questa attività è necessario scegliere le risorse che meglio si identificano con i valori aziendali e che più assomigliano ai talenti interni, puntando ad esempio sulle risorse di valore delle imprese affini (Groysberg et al. 2004).

1.4 Il Global Talent Management: quanto la gestione delle risorse di valore nel contesto delle multinazionali è diversa da quella delle imprese locali?

L'interesse sul tema della gestione dei talenti si è diffuso notevolmente ed è stato accettato nell'immaginario collettivo da diversi anni. Nonostante l'aspetto globale della questione non abbia ricevuto troppa enfasi nei primi contributi letterari, la maggior parte delle imprese su cui sono state condotte ricerche hanno dichiarato un funzionamento internazionale.

Tenendo presente quindi che nell'opera di Michaels et al. del 2001 non si trovano riferimenti all'aspetto multinazionale o globale del tema, sembra lecito ragionare sui possibili tratti in comune e sulle differenze che caratterizzano la gestione internazionale dei talenti rispetto a quella locale.

Come è stato ampiamente discusso nei primi paragrafi, una delle sfide chiave con la quale la gestione dei talenti si è confrontata negli ultimi decenni è stata la questione irrisolta attorno alla sua definizione; da quanto sostengono Lewis e Heckman (2006) vi è infatti una preoccupante mancanza di chiarezza per quanto riguarda la descrizione, la portata e gli obiettivi generali del Talent Management che può essere applicata anche ad un contesto globale, e in questo caso solleva due sfide fondamentali. La prima riguarda il fatto che i ricercatori sul tema hanno bisogno di costruire un consenso sul significato di gestione globale dei talenti (GTM), secondo una prospettiva pratica, teorica e concettuale e sul perché si differenzi o meno dalle pratiche non globali; la seconda si riferisce alle diversità rispetto la gestione internazionale delle risorse umane (IHRM).

Le differenze significative tra GTM e IHRM sembrano essere tre. In primo luogo, l'IHRM comprende una molteplicità di soggetti, includendo clienti, investitori, fornitori, dipendenti e la società stessa. Sebbene si potrebbe sostenere che una gestione globale efficace potrebbe influire sulla stessa varietà di soggetti, il maggior impatto delle pratiche si ha nei confronti dei dipendenti e dell'organizzazione. In secondo luogo, come conseguenza della numerosità degli stakeholder, l'IHRM affronta preoccupazioni più ampie, dovendosi occupare di tutte le questioni che vanno oltre l'attrazione, lo sviluppo e la ritenzione dei dipendenti della multinazionale, che sono quelle specifiche del GTM. In terzo luogo, l'IHRM comprende un numero più elevato di politiche delle risorse umane e relative pratiche. Mentre infatti nell'IHRM sono incluse diverse prassi legate alla pianificazione, alla retribuzione, alla formazione, allo sviluppo, alla valutazione dei rapporti di lavoro, alla sicurezza e alla salute, al cui interno emergono altre politiche e attività, il GTM si focalizza solo su un sottoinsieme di argomenti per ogni attività. In aggiunta a queste tre importanti differenze, la gestione globale dei talenti è molto più mirata su un argomento o un problema, come lo sono il "Diversity Management" o il "Knowledge Management". Di conseguenza si può dire che il GTM può essere esaminato nel contesto dell'IHRM, consentendo ai ricercatori futuri di lavorare su iniziative già intraprese dall'IHRM (Tarique e Schuler, 2010). Questa chiave di lettura non implica però che il GTM non possa attingere dall'IHRM, quanto semplicemente che esso debba differenziarsi per poter essere studiato singolarmente.

Partendo da queste considerazioni, la gestione globale dei talenti è stata definita in letteratura come l'integrazione strategica di risorse e pratiche a livello internazionale che coinvolgono l'identificazione,

lo sviluppo e la dislocazione strategica di risorse ad alto potenziale ed elevate prestazioni su scala globale. Il perno di questa spiegazione, che riprende il tema generale, è la focalizzazione su un gruppo fondamentale di dipendenti piuttosto che sull'intero capitale umano della multinazionale. Essa sottolinea il ruolo dei sistemi interni alle multinazionali, i quali devono garantire che i dipendenti strategici vengano attratti, conservati e distribuiti al meglio per soddisfare le priorità strategiche dell'organizzazione. Tuttavia, come osservato in precedenza per un contesto locale, un flusso separato di letteratura evidenzia l'importanza delle posizioni che questi singoli dipendenti di talento ricoprono nel contesto e sostiene che questo dovrebbe essere il punto di partenza per i sistemi di gestione dei talenti. Il GTM può essere quindi definito come l'insieme di tutte le attività organizzative impiegate allo scopo di attirare, selezionare, sviluppare e mantenere i migliori dipendenti in ruoli più strategici su scala globale, tenendo conto delle priorità strategiche a livello mondiale e di quelle a livello nazionale, per comprendere come il talento vada gestito nei vari contesti in cui opera (Scullion et al., 2010).

La gestione dei talenti a livello globale è dunque un fenomeno multidisciplinare relativamente recente, che è emerso come una questione strategica chiave per il successo, anche per quelle società con carattere multinazionale. A fronte dell'intensificazione della competizione e della maggiore necessità di apprendimento e innovazione a livello internazionale, si è diffuso un generale riconoscimento del ruolo cruciale svolto dal talento manageriale, come soggetto in grado di garantire il successo delle multinazionali. Ammettere che gestire i migliori talenti su ampia scala sia fondamentale per quelle multinazionali che vogliono rimanere competitive, ha spostato così la concorrenza tra i datori di lavoro da un livello nazionale e regionale ad uno globale.

Secondo Farndale, Scullion e Sparrow (2010), questa concorrenza è legata a due driver: da un lato sono emersi fattori inerenti l'offerta, come l'aumentata della mobilità e delle opportunità per nuove forme di mobilità, dall'altro fattori legati alla domanda, come la crescente richiesta di espatriati qualificati per costruire mercati emergenti.

Le multinazionali quindi sembrano trovarsi oggi, come la gran parte delle aziende locali, in una situazione non facile: devono affrontare crescenti difficoltà nel reclutare e trattenere il talento manageriale necessario per le loro operazioni globali e sempre più competono per lo stesso bacino di risorse. Allo stesso tempo, proprio quando un vasto set di abilità si è reso indispensabile, sempre più si trovano a confrontarsi con una carenza di competenze manageriali e di talento professionale. In aggiunta la crescita dei mercati emergenti ha portato ad una domanda di un particolare tipo di talento gestionale, un soggetto in grado di operare efficacemente in contesti culturalmente e geograficamente lontani e complessi.

Da queste considerazioni risulta che la consapevolezza delle imprese multinazionali sulla necessità di gestire efficacemente il talento, è dovuta in gran parte al livello di comunanza vissuta circa l'impatto di fattori interni/esterni sul sistema di gestione.

I motivi per cui le multinazionali stanno adottando degli approcci comuni per la gestione delle risorse ad elevata potenzialità possono a questo punto essere riassunti come segue: un modello di

gestione del talento risulta per tutte la miglior pratica organizzativa per avere successo e raggiungere gli obiettivi strategici di business; la competizione avviene per lo stesso talento sia tra multinazionali sia tra multinazionali e imprese locali; infine si è sviluppata una maggiore attenzione sull'integrazione globale che si manifesta in una maggiore standardizzazione nelle procedure di assunzione e sviluppo (Farndale et al., 2010).

In ragione del fatto che l'applicazione di tecniche di gestione globale risente di numerosi fattori, considerarne solo alcuni sarebbe limitante. Vi sono infatti una serie di elementi che possono influenzare l'uso di quelle pratiche, primo fra tutti il contesto istituzionale nazionale. Il sistema di governance, la formazione e i sistemi di sviluppo interni hanno un ruolo fondamentale nel determinare le strategie e le strutture delle organizzazioni, di conseguenza, differenti approcci di gestione possono essere ricondotti alle specificità nazionali delle multinazionali. Altri fattori potrebbero essere: il settore di appartenenza; la dimensione del lavoro; la misura in cui prodotti o servizi sono standardizzati o differenziati e la presenza di una politica di formazione delle risorse umane globale, ovvero l'esistenza di un comitato nella società a livello mondiale che sviluppa una politica del personale applicabile al di là delle frontiere (McDonnell et al., 2010).

1.4.1 I driver della gestione globale: la comunanza tra problemi locali e internazionali

In un ambiente globale in rapido movimento, caratterizzato da incertezze e forte competizione, le imprese di tutto il mondo affrontano numerose sfide, che hanno un forte impatto sulla strategia di business e devono essere vinte per garantire alla società un'adeguata quantità di talento e motivazione al posto giusto, al momento giusto, indipendentemente dalla loro natura o dimensione.

Le forze che contraddistinguono queste sfide sono molteplici e mentre alcuni autori le descrivono in modo più generale, altri le sostengono portando i risultati di studi e ricerche sul campo. Per comprendere più a fondo le due prospettive, nel seguente paragrafo verranno descritte le variabili prese in considerazione nel dettaglio.

Farndale et al. (2010) ritengono che due siano i principali fattori con cui si scontrano le multinazionali, ma che in generale si ripercuotono su tutte le imprese, tanto che in parte sono già stati trattati nei paragrafi precedenti: la globalizzazione della competizione da un lato e le nuove forme di mobilità internazionale dall'altro. Secondo gli autori la crescente concorrenza globale per l'assunzione di risorse altamente qualificate e l'emergere di un pool comune di talenti condiviso da tutte le grandi organizzazioni, è sempre più evidente. Questa complessa situazione porta alla luce tre problemi. Per prima cosa, per rimanere competitive, le organizzazioni richiedono livelli di qualificazione sempre più elevati nel personale e stanno diventando sempre più specifiche circa le qualità che realmente differenziano l'efficacia dei manager internazionali. In secondo luogo la presenza di personale sufficientemente preparato non incontra questa domanda, fenomeno questo che è stato osservato sia nelle economie sviluppate che in quelle emergenti. Infine oltre ad allargare i criteri di ricerca interni, le

organizzazioni stanno integrando ed estendendo le pratiche di gestione con attività di pianificazione molto avanzate, il che significa che questioni quali la mappatura del mercato e l'employer branding, come supporto all'attrazione e alla conservazione di dipendenti ad alte prestazioni, sono diventati sempre più importanti nelle dinamiche aziendali. Sulla base di queste osservazioni, si ritiene che il tipo di talento necessario in un contesto internazionale stia diventando sempre più specifico, in quanto il bisogno di un manager con competenze distintive e con il desiderio di operare in Paesi culturalmente e geograficamente distanti, è sempre più forte.

Dalle descrizioni degli autori risulta quindi una notevole competizione anche tra le multinazionali, per ottenere quei pochi manager in grado di fare la differenza; competizione che dimostra l'occorrenza di andare oltre la semplice pianificazione del personale e di concentrarsi su più ampi meccanismi di identificazione, sviluppo, distribuzione, conservazione e carriera del talento. Di conseguenza, è importante capire quale parte della popolazione aziendale debba essere gestita attraverso il sistema internazionale del talento, quale forma stia effettivamente prendendo tale gestione, in che modo la funzione risorse umane debba essere coinvolta e se vada intesa come processo pianificato o reattivo.

A fronte dei rapidi cambiamenti nelle circostanze di business, forme di gestione del personale globale più flessibili saranno sempre più utilizzate in alternativa alle metodologie tradizionali e pertanto, il GTM non dovrebbe essere incentrato solamente su collaboratori ad alto potenziale ed alte prestazioni, ma dovrebbe avere un mandato più ampio tra diversi livelli del personale. Inoltre, dal momento in cui la globalizzazione crea l'esigenza di nuovi strumenti, processi e metriche per la gestione globale dei talenti, si vede necessaria un'integrazione tra le varie funzioni aziendali, per fornire il necessario coordinamento e per supportare tutti i processi globali.

Secondo invece una prospettiva più precisa, Tarique e Schuler (2010) ritengono che le sfide affrontate dalle multinazionali possano avere natura esogena o endogena. Nella prima categoria sono incluse la globalizzazione, i cambiamenti demografici, e il gap tra domanda e offerta di lavoratori con le competenze e la motivazione necessarie per l'impresa; tra i fattori endogeni invece si trovano quei fenomeni relativi al regiocentrismo, alle alleanze internazionali e alle competenze richieste.

Nella concettualizzazione delle sfide che le multinazionali affrontano nella gestione globale del talento, sembrano quindi essere presenti molti degli elementi con cui si scontrano anche le aziende di dimensioni minori.

Tra questi fattori il contesto sembra essere estremamente importante, dato che con il suo carattere, la competizione ha costretto tutte le aziende ad adattarsi e rispondere rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente in cui operano. Per questo al fine di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sono state spinte a migliorare la loro qualità e ad investire fortemente nell'innovazione; ma allo stesso tempo hanno dovuto affrontare un consumatore più maturo, più attento alle caratteristiche e all'affidabilità del prodotto e anche al prezzo. Per avere successo oggi le aziende dovrebbero pensare e agire in modo globale e questo include essere presenti dove il cliente è presente, ma le notevoli differenze nelle caratteristiche demografiche per età e per regione richiedono di essere conosciute e considerate nella

localizzazione e delocalizzazione delle operazioni a livello internazionale. A questi fattori va aggiunto il problema che la maggioranza dei datori di lavoro in tutto il mondo stanno avendo difficoltà a riempire le posizioni libere a causa della mancanza del talento adatto nei rispettivi mercati. La necessità di maggiori e migliori competenze sembra emersa presso tutte le imprese nazionali e multinazionali nel mondo di oggi, dove oltre al crescente bisogno di competenze avanzate ed elevati livelli di abilità, si sono creati un numero crescente di posti di lavoro che implicano l'impiego dei "knowledge workers". Anche se la domanda di lavoratori è rallentata di recente, la necessità di risorse motivate e di talento con molta probabilità rimarrà anche in futuro, in quanto l'impresa continuerà a cercare dei collaboratori motivati, ovvero quelli disposti a dedicarsi al lavoro con impegno ed energia, quindi in grado di contribuire molto di più al successo aziendale (Schuler et al., 2011).

Non vanno poi dimenticate altre questioni specifiche all'ambito multinazionale, come quella relativa al concetto di regiocentrismo: un orientamento al mercato regionale con strategie di mercato globale. Le ricerche in questo campo suggeriscono che molte delle sfide che affrontano le multinazionali appartengono ad un settore specifico e che recentemente le organizzazioni hanno compreso l'importanza di concentrarsi su determinate aree geografiche, come se fossero un unico mercato e di personalizzare le attività inerenti le risorse umane globali per servire al meglio le esigenze di quella determinata zona. Una sfida importante per le imprese multinazionali sembra dunque essere quella di considerare la forza lavoro regionale con un'adeguata strategia di gestione dei talenti regionale, che risentirà delle condizioni economiche globali.

Particolare attenzione va poi rivolta alle alleanze strategiche internazionali, in quanto trattenere i talenti durante le fasi di acquisizione o fusione rappresenta una sfida importante per le multinazionali. Alcuni studi hanno esaminato la nozione di "talent raid", che si riferisce ad un tentativo aggressivo da parte di un'altra organizzazione di attrarre dipendenti di aziende concorrenti; altri hanno analizzato le percezioni dei talenti dopo il bando di fusione, le interazioni con i nuovi top manager e gli effetti a lungo termine; altre ricerche hanno esaminato le sfide nella formazione di joint venture internazionali (IJVs), dove la diversità dei gruppi di dipendenti hanno sottolineato la complessità di sviluppare sistemi di personale che siano effettivamente in grado di selezionare il giusto mix di talenti.

Infine non vanno dimenticati gli studi condotti su un ulteriore fattore, ovvero la richiesta di competenze ed in particolare delle competenze di business, di quelle culturali e di "knowledge workers". Quelli appartenenti alla prima tipologia si sono focalizzati sulle competenze necessarie a ricoprire posizioni manageriali, includendo l'istruzione di base, le capacità di comunicazione, le abilità di utilizzare la tecnologia, di interagire con i clienti più esigenti, di lavorare in condizioni mutevoli, e la capacità di adattarsi a nuove condizioni. I risultati hanno dimostrato che sempre più oggi tali requisiti vengono associati ai lavoratori occupati stabilmente in aziende multinazionali. Gli studi sulle competenze culturali hanno cercato di concettualizzarle come capacità stabili o dinamiche, intendendo nel primo caso quelle caratteristiche e abilità che sono coerenti nel tempo, relativamente fisse e durature; nel secondo caso quelle che tendono ad essere malleabili nel tempo e possono essere acquisite

attraverso esperienze di apprendimento, come la formazione e i viaggi internazionali. Le ricerche sui “knowledge workers” infine hanno dimostrato che, mentre tutti i lavoratori oggi potrebbero aver bisogno di maggiori conoscenze per svolgere bene il proprio lavoro, i “lavoratori della conoscenza” sembrano essere soggetti con competenze speciali, sviluppate attraverso l’istruzione e la formazione, e per questo in grado di avere un impatto significativo sul successo dell’azienda (Tarique e Schuler, 2010).

1.4.2 La carenza di competenze: un problema condiviso

Una recente discussione sulla questione del talento in alcuni Paesi emergenti di Farndale, Scullion e Sparrow (2010), è utile perché sottolinea e permette di indagare un’importante sfida con cui si confrontano tanto le imprese locali che le multinazionali: lo “skills shortage”.

Come è emerso dal paragrafo precedente, diversi autori (Tarique e Schuler, 2010; Schuler et al., 2011) ritengono che la carenza di competenze specifiche e di talenti sia una delle problematiche più difficili da affrontare, infatti essa costituisce una fonte di aggravamento per tutte le imprese e quando acuta è in grado di ostacolare la qualità e la quantità della loro produzione.

In un’economia di mercato, le imprese sono abituate ad essere limitate dalla loro capacità di trovare acquirenti per i loro prodotti, ma meno per la loro capacità di produrre tali prodotti. Quando le imprese hanno acquirenti in attesa e non riescono a produrre abbastanza per soddisfare la domanda perché non possono assumere sufficienti lavoratori qualificati, interpretano questo come un fallimento del sistema. Per questo i datori di lavoro citano frequentemente la carenza di competenze come una delle difficoltà economiche più difficili che si trovano ad affrontare. Ma che cosa significa avere una carenza di competenze all’interno dell’azienda?

Innanzitutto sembra opportuno precisare che il concetto di “skills shortage” assume significati diversi per persone diverse: i datori di lavoro, i dipendenti e gli analisti politici hanno diversi punti di vista su ciò che significa “carenza di personale qualificato”. La mancanza di un’idea comune sulla comprensione spesso oscura l’analisi dei problemi, delle loro cause e le possibili soluzioni, per questo alcuni autori (Shah e Burke, 2005; Green et al., 1998) ritengono doveroso partire dalla definizione di carenza e di competenze, due termini che potrebbero risultare ambigui, soprattutto perché singolarmente la scarsità potrebbe riferirsi non solo alle capacità ma anche ai lavoratori.

Una competenza per Green et al. (1998) si può descrivere come la capacità di svolgere un compito ad un certo livello. Dal momento che l’abilità è associata ad una particolare mansione, una persona che non possiede tale capacità difficilmente dovrebbe essere in grado di svolgerla o comunque sarà meno efficace di qualcuno che la possiede. Shah e Burke (2005) riportano a questo punto il pensiero di Becker, che distingue due generi di competenze: le competenze generali, che sono quelle utili e valide per molte aziende; le competenze specifiche, che sono utili solo per poche realtà organizzative, in particolare per quelle imprese che forniscono una formazione per acquisirle. La letteratura sulla

formazione che si occupa soprattutto di competenze generali, spesso distingue tra competenze di base, generiche e professionali. Le prime comprendono l'alfabetizzazione, le scienze matematiche e le conoscenze informatiche; le seconde includono l'abilità al problem solving, al lavoro di squadra, la capacità di migliorare l'apprendimento personale e le prestazioni; infine quelle professionali sono le competenze tecniche necessarie per svolgere determinati compiti all'interno di un'occupazione o di un gruppo professionale. Un quarto tipo di abilità generale potrebbe essere invece quello che alcuni studiosi ritengono far riferimento agli attributi personali, che per altri non rappresentano delle vere competenze. Queste caratteristiche sono spesso definite in termini di motivazione, giudizio, leadership e iniziativa e assumono importanza perché quasi sempre i datori di lavoro li citano come attributi indispensabili per l'assunzione di un nuovo collaboratore.

Prima di passare alle definizioni riscontrate in letteratura sul concetto di carenza di competenze, sembra utile specificare le diverse prospettive che emergono trattando questo tema. Tre sembrano essere i principali punti di vista e di conseguenza tre i possibili significati da applicare nella pratica che ne derivano. Secondo la prospettiva degli economisti, una carenza di competenze si verifica quando vi è un'offerta insufficiente di lavoratori adeguatamente qualificati disposti a lavorare sotto le condizioni di mercato esistenti. In altre parole, il riferimento in questo caso viene fatto con il mercato del lavoro esterno, con l'aggregazione della domanda di tutte le imprese e l'offerta di abilità specifiche da parte di tutti gli individui. Talvolta la carenza è evidente solo in particolari specializzazioni di una professione o in una certa area geografica e il numero di posti vacanti o delle posizioni difficili da ricoprire sono ritenuti per questo punto di vista tutti indicatori di una carenza di competenze. Un'altra prospettiva è quella dei datori di lavoro, che risulta di fondamentale importanza dal momento che essi spesso sono la principale, se non l'unica, fonte che consente dei giudizi circa l'esistenza di una carenza di competenze nel mercato. Il loro punto di vista si sostanzia solitamente in termini di difficoltà di reclutamento, non tanto con riferimento al breve periodo, quanto piuttosto al lungo periodo, in cui emergono dei problemi tali che il datore di lavoro può considerarli causa di carenza. Un'ulteriore punto di vista che può essere preso in considerazione è quello dei sindacati, secondo i quali le competenze sono fondamentali per la contrattazione tra le parti sociali sui salari; per questa ragione le loro opinioni sulla carenza di competenze, in termini di quantità e qualità di lavoro, potrebbero essere in contrasto con quelle di datori di lavoro. I sindacati in genere vogliono migliorare il livello di abilità dei loro membri perché una maggiore qualificazione aumenta il loro potere contrattuale nei negoziati salariali. Il punto di vista dei sindacati sulla carenza di competenze, tuttavia, non è uniforme e dipende dalla forza e dalla natura del mercato del lavoro in cui operano (Shah e Burke, 2005).

L'idea di una carenza potrebbe quindi sembrare semplice: l'offerta di lavoratori qualificati non è sufficiente a soddisfare la domanda ai tassi attuali di retribuzione; ma un esame più attento del concetto lo rende più "delicato".

Una definizione del 1956 che fa appello ad economisti come Arrow e Capron descrive la carenza di competenze come una situazione in cui vi sono posti vacanti in posizioni in cui gli stipendi sono gli

stessi di quelli pagati ad altri che ricoprono mansioni simili. Una definizione alternativa apparsa in letteratura invece è quella già evidenziata in precedenza; questa sostiene che la carenza si manifesta quando si verifica uno squilibrio tra domanda e offerta, ovvero quando la quantità di lavoratori richiesta supera l'offerta o quando non ci sono dipendenti disposti a lavorare con un determinato livello retributivo e con certe condizioni di lavoro in un luogo particolare in un dato periodo di tempo (Richardson, 2009).

A causa delle sfumature che il concetto può assumere, Shah e Burke (2005) ritengono opportuno distinguere i varie significati del termine "skills shortage". Gli autori propongono quindi tre espressioni:

- Un primo aspetto che riguarda la definizione è la difficoltà di ricoprire le posizioni libere. Questa difficoltà esiste quando i datori di lavoro non sono in grado di riempire o hanno notevoli problemi nella copertura dei posti vacanti per una data occupazione, a seguito della mancanza di competenze chiave necessarie, per gli attuali livelli di retribuzione e per le condizioni di lavoro disponibili. Questa difficoltà si manifesta quindi molto spesso per quelle imprese che ricercano lavoratori specializzati e con esperienza.
- Un secondo aspetto che concerne la carenza si può riferire ad un gap nelle competenze. I deficit di competenze si verificano quando i dipendenti esistenti non dispongono delle qualifiche richieste, dell'esperienza e/o di competenze specialistiche per soddisfare le abilità richieste dall'azienda. Questa mancanza riguarda però i nuovi dipendenti, ovvero quando i datori non sono in grado di trovare candidati idonei per una data occupazione e assumono lavoratori che hanno bisogno di formazione e/o esperienza per acquisire le capacità di cui necessita l'impresa. Va sottolineato tuttavia che la carenza di cui si parla non riguarda necessariamente le qualifiche formali o professionali, ma a volte può riferirsi a delle competenze generiche o a degli atteggiamenti. In alcuni casi inoltre il divario di competenze può essere latente, se i datori di lavoro non fanno percepire l'esistenza di un problema perché non sono pienamente consapevoli delle competenze necessarie per ricoprire una posizione in modo ottimale.
- Un ulteriore aspetto da cui può derivare la carenza di competenze è la difficoltà di reclutamento e assunzione, che si verifica quando i datori di lavoro non sono in grado di riempire le offerte di lavoro per una certa professione. In queste situazioni ci potrebbe essere un'offerta adeguata di lavoratori qualificati, ma i datori non sono capaci di attrarre e reclutare in modo sufficiente quei potenziali dipendenti. Tali difficoltà possono essere dovute alle caratteristiche del settore oppure proprio al datore di lavoro; in questo caso alcune variabili che potrebbero incidere sono: una retribuzione relativamente bassa, delle condizioni di lavoro inadeguate, orari di lavoro insoddisfacenti, posizioni operative difficili da raggiungere, o semplicemente esigenze di capacità inefficaci.

A questo proposito Richardson (2009) ritiene che per dare una definizione di carenza di competenze sia necessario sottolineare un'altra distinzione, ovvero quella tra i lavoratori che non hanno l'abilità

tecnica essenziale e quelli che si giudica non avere il grado di motivazione o le caratteristiche personali che il datore di lavoro desidera. L'autore sostiene inoltre che il principale strumento per risolvere le carenze nel mercato del lavoro sia il salario, che nella forma più semplice identifica la retribuzione oraria o settimanale, ma può includere anche altri aspetti, come i fondi pensione, lo sviluppo delle competenze, l'assistenza all'infanzia, gli accordi di lavoro, ecc.; mentre un secondo strumento potrebbe essere la variazione nelle assunzioni standard. A questo proposito ripropone anche quelle modalità che la letteratura ha individuato, che comprendono: l'aumento dello sforzo di recruiting; l'aumento del bacino di reclutamento; un compenso ai dipendenti che aiutano l'impresa nel reperire lavoratori altamente qualificati; l'aumento del lavoro straordinario; la modifica dei metodi di produzione per ridurre la necessità di competenze nel breve periodo; la sostituzione del capitale e della tecnologia; il supporto nella formazione dei dipendenti; il miglioramento delle condizioni di lavoro; l'aumento dei salari; ecc.

In conclusione Dychtwald et al. (2006) ritengono che lo "skills shortage" sia conseguenza della carenza di lavoratori e che influenzi imprese e datori in modi differenti, in quanto un complesso set di variabili incide sulla natura, sulle tempistiche e sull'estensione di questo deficit. Gli autori sostengono che la carenza di competenze si possa ridurre in due modi: esportando i posti di lavoro o importando nuovi lavoratori, tuttavia una chiara strategia dovrebbe essere studiata ad hoc. Attraverso una strategia personalizzata infatti, ogni impresa potrebbe essere in grado di bilanciare la propria domanda e offerta di lavoro/lavoratori; in questo modo riuscirebbero ad assicurarsi una fornitura di competenze e talenti necessari a raggiungere gli obiettivi di performance.

Come è stato discusso più volte la globalizzazione e l'outsourcing espandono le opzioni a disposizione per trovare lavoratori sia per le imprese che operano in contesti nazionali che per le multinazionali, ma allo stesso tempo aumentano la competizione per i migliori. Di conseguenza una strategia adeguata dovrebbe anticipare i bisogni dei lavoratori e le competenze indispensabili nel lungo periodo e dovrebbe prevenire la carenza di talenti attraverso la conservazione dei collaboratori di valore e l'impiego di nuove fonti di reclutamento, che siano in grado di trovare le risorse più valide.

1.4.3 Le barriere al GTM: concettualizzazione del fallimento della gestione nelle multinazionali

Sembra evidente che le imprese multinazionali abbiano buone ragioni di investire considerevoli risorse per vincere le sfide nella gestione globale del talento, sebbene il successo appaia spesso sfuggente.

Una ricerca condotta da Guthridge e Komm (2008) tra numerose e conosciute multinazionali di vari settori e nazionalità, ha rivelato che esistono diversi ostacoli nel coordinare le diversità culturali, nello stabilire dei processi relativi alle risorse umane consistenti a livello globale e nel promuovere la mobilità in Paesi esteri. Per molto tempo si è osservato che le multinazionali sono alle prese con un

programma dedicato ai talenti più difficile rispetto alla controparte domestica, in parte perché si trovano a dover condividere risorse e conoscenze tra diversi Paesi e unità di business e in parte a causa della natura particolarmente esigente della leadership globale. Per saperne di più sono state condotte interviste su oltre 1300 dirigenti di tutto il mondo, le quali hanno confermato che le aziende oggi combattono su numerosi fronti per ottenere i talenti e diversi impedimenti rendono difficile un utilizzo corretto di politiche e pratiche per la loro gestione.

Molti di questi ostacoli al successo delle iniziative esistono però anche per le imprese nazionali, ma diventano più complessi da superare nelle imprese globali, per le ragioni sopra esposte.

Le barriere comprendono numerose questioni:

- i senior manager non dedicano sufficiente tempo e attenzione alla gestione dei talenti, ritenendo che esistano altre questioni più rilevanti come la finanza, la quota di mercato, le caratteristiche del prodotto, ecc.;
- le strutture organizzative, in relazione alla regione, ai prodotti o alle funzioni, inibiscono la collaborazione e la condivisione delle risorse attraverso i confini;
- i manager di linea e di medio livello non sono sufficientemente coinvolti o responsabili della carriera dei dipendenti, perché ritengono queste attività meno importanti rispetto a quelle sulla gestione del business e/o perché richiedono una prospettiva a lungo termine;
- i manager sono a disagio e/o incapaci nel riconoscere differenze nelle prestazioni dei dipendenti, step necessario al fine di intraprendere azioni per migliorarne le prestazioni;
- i manager di tutti i livelli non sono sufficientemente coinvolti nella formulazione della strategia di gestione e quindi hanno un limitato senso di appartenenza e una minor capacità per comprendere le azioni volte a facilitare le pratiche relative;
- le funzioni HR non hanno le competenze necessarie per affrontare le sfide per il talento globale in modo efficace e/o manca l'impegno di altri dirigenti, la cui cooperazione è necessaria per l'attuazione di politiche e pratiche adeguate;
- il gap tra il sapere e il fare impedisce l'attuazione di azioni da parte dei manager, anche se questi dovrebbero essere a conoscenza delle cose giuste da fare (Schuler et al., 2011).

In linea generale, tenuto conto degli ostacoli sopra citati, le multinazionali dovrebbero quindi destinare maggiori risorse e tempo per liberare il talento intrappolato nei confini nazionali e sostenere i programmi di mobilità a livello globale. Dal momento in cui sempre più aziende stanno intensificando i loro ricavi internazionali, ricercando clienti e lavoratori all'estero, lo studio suggerisce di legare questi risultati con gli atteggiamenti e i programmi di gestione globale del talento per evitarne il fallimento.

Quando si parla di "mancata gestione dei talenti" ci si può riferire ad una molteplicità di significati, e nonostante la letteratura ometta una definizione precisa, è sempre possibile che i sistemi di gestione globale del talento falliscano. Proprio dalla produzione teorica emergono esempi di organizzazioni che non sono riuscite a gestire i talenti in modo coordinato con le altre attività aziendali o che non hanno

sviluppato una pipeline del talento sufficiente a coprire le posizioni strategiche all'interno della propria organizzazione, posizioni che vanno interpretate come un vincolo chiave per poter far crescere il business. Analogamente, la mancata attenzione dei senior manager nei confronti dei talenti, sembra essere una delle principali preoccupazioni, in quanto, come risulta anche dallo studio originale di McKinsey, le imprese ad alte prestazioni sono quelle che hanno avuto leader "ossessionati" dalla questione del talento.

Una scorretta gestione porta quindi a risultati negativi: a livello individuale, quando un soggetto fallisce, parte dell'azienda fallisce di conseguenza. Estendendo questa considerazione a tutto campo, inglobandola anche nel contesto delle multinazionali, si possono riprendere le critiche di Pfeffer, da cui risulta che il fallimento nella gestione è una questione vitale per ogni sistema. Fare una distinzione tra i diversi concetti di mancata gestione è più di una semplice questione semantica, tuttavia, la mancanza di definizioni precise del concetto di gestione, può aver contribuito alla corrente incapacità di comprendere chiaramente il fallimento. Nonostante si possa riconoscere che il fallimento è in gran parte determinato da come la gestione dei talenti viene definita e resa operativa in una determinata organizzazione, è possibile ritenere che anche un'impresa multinazionale fallisca nella gestione del talento quando la sua capacità di competere si deteriora a causa dell'assenza di risorse umane competenti (Mellahi e Collings, 2010).

1.5 In sintesi

L'idea secondo cui il successo di un'azienda non dipende più solo dalle sue componenti tangibili, quanto piuttosto dal valore delle risorse umane presenti al suo interno, sembra costituire un punto di partenza solido che ha dato origine a numerosi dibattiti e ricerche finalizzate all'introduzione di nuove politiche e pratiche di gestione del capitale intellettuale.

Grazie infatti alla famosa pubblicazione di Michaels et al. si è manifestata una svolta nella visione aziendale, per la quale il talento è diventato una priorità strategica di fondamentale importanza, ma questo nuovo modo di intendere le risorse umane è stato accompagnato anche da numerosi fattori di varia natura. La globalizzazione, i cambiamenti demografici e le innovazioni tecnologiche sono tutti fenomeni che hanno modificato le caratteristiche della forza lavoro e delle dinamiche che riguardano la loro gestione. Mentre infatti fino agli anni Novanta le aziende assistevano ad un eccesso di offerta di lavoro ma ad una sua debole disponibilità alla mobilità, recentemente è aumentata la volontà e la disposizione nei confronti di occupazioni più flessibili e di nuove opportunità. Il lavoratore di oggi sembra aver cambiato "aspetto" divenendo molto più informato, attento ed esigente: se prima infatti erano i lavoratori a ricercare le aziende, oggi sono sempre più le imprese a doversi impegnare nella ricerca e nella gestione di quei potenziali dipendenti in grado di fare la differenza a livello di performance.

Come è stato ampiamente discusso nei paragrafi precedenti, numerose sono le definizioni proposte negli anni in letteratura sul "talento" e sul "Talent Management"; la storia del termine risale infatti ad epoche antiche, ma ciò che sembra utile per questa trattazione è sicuramente una focalizzazione su ciò che riguarda la sua spiegazione in termini aziendali. Le organizzazioni sembrano infatti impiegare molti vocaboli per indicare i talenti, ma non sempre le diversità concettuali si riscontrano poi nella pratica. Ciò che in ogni caso è sembrato opportuno distinguere sono stati il concetto di "talento" da quello di "alto potenziale", in quanto il primo si riferisce ad una persona con doti straordinarie, che grazie a queste riesce a contribuire più degli altri al successo aziendale, mentre gli alti potenziali sono coloro che sembrano avere le potenzialità per diventare dei talenti in futuro. Queste differenze hanno aperto numerose discussioni su come si possano riconoscere i talenti e quindi su chi dovrebbe essere coinvolto nel processo di gestione, tenendo presente che tali attività non rappresentano le comuni pratiche di direzione del personale. La gestione dei talenti può essere definita infatti come l'insieme dei processi che vanno dall'identificazione, al reclutamento, all'assunzione fino alla conservazione e allo sviluppo di quei collaboratori che l'azienda ritiene essere talenti. Tre inoltre sono risultate le prospettive che differenziano il Talent Management dallo Human Resource Management, per le quali la gestione del talento si occupa di inserire le persone giuste al posto giusto nel momento giusto ed è molto più selettiva, in quanto si focalizza su un segmento ristretto della forza lavoro, i talenti, e punta sulla loro continuità all'interno dell'azienda.

Nonostante però le organizzazioni riconoscano il valore del capitale umano come elemento competitivo insostituibile per il successo, la ricerca e la conquista di personale di talento non è cosa semplice. Per comprendere l'efficacia del proprio sistema di gestione le imprese dovrebbero concentrarsi su diverse questioni, prima di tutto sulla corrispondenza delle pratiche con la strategia in senso ampio. Allineare le strategie di business a quelle sui talenti rappresenta spesso una sfida per molte organizzazioni e ciò implica che non esista un programma statico, ma sia necessario applicare una continua prospettiva verso il futuro dell'azienda. In secondo luogo dovrebbero rispettare alcune indicazioni, tra cui nominare una figura che funga da revisore del sistema e che guidi la pianificazione e lo sviluppo del processo di gestione; coinvolgere l'intero staff aziendale; assumere un orientamento al futuro e non focalizzarsi sulle attività che sono state positive in passato; valutare in modo accurato le doti e le potenzialità dei candidati per non commettere errori; assicurare il raggiungimento degli interessi dei talenti e dell'azienda stessa; creare un bacino di risorse da cui attingere e non investire su un singolo individuo; verificare regolarmente i processi e pianificare delle attività di crescita ed infine sfruttare i più moderni sistemi informativi, che agevolano l'accesso alle informazioni sui collaboratori e ne consentono la registrazione.

Sebbene il tema sia quindi risultato al centro di numerose ricerche da quasi trent'anni, in letteratura non risulta una condivisione chiara sulla definizione, sulla portata e sugli obiettivi generali del "Talent Management"; problema questo che può essere generalizzato anche al tema della gestione su scala globale. Sembra infatti che sia ancora oggi necessario costruire un consenso sul significato di gestione globale dei talenti e sulle sue differenze rispetto la gestione internazionale delle risorse umane, ma soprattutto, ai fini della presente trattazione, sulle diversità dalla gestione locale del talento.

Definito in termini molto ampi, il "Global Talent Management" comprende l'utilizzo sistematico delle attività IHRM indirizzate ad attirare, sviluppare e trattenere gli individui con alti livelli di capitale umano (competenze, personalità, motivazione), in linea con le indicazioni strategiche delle multinazionali in un ambiente globale dinamico e altamente competitivo.

Dall'analisi delle ricerche e degli studi scientifici risultano numerose le similarità degli approcci col Talent Management, per questo sembra che i problemi che affrontano le aziende siano molto simili anche se su scala diversa. Tuttavia si reputa che le multinazionali debbano confrontarsi con programmi più complessi di gestione rispetto alla controparte locale, in quanto per le prime esistono alcuni ostacoli in più che riguardano il coordinamento tra le diversità culturali, la mobilità e le regolamentazioni in Paesi esteri.

In generale alcune problematiche che potrebbero essere generalizzate a tutti i contesti sono quelle proposte da Pfeffer, che riguardano l'eccessiva enfasi sulla prospettiva di breve termine e sulle prestazioni individuali, la scarsa attenzione ai "non talenti", la frustrazione dei talenti e la glorificazione delle risorse esterne. Nello specifico del contesto globale sembra invece che le barriere al successo della gestione dipendano dalla scarsa attenzione dei manager alla questione dei talenti, dalla carenza di collaborazioni che permettono la condivisione delle risorse attraverso i confini, dalle incapacità nel

riconoscere e valorizzare le prestazioni di successo e da una scarsità di competenze necessarie alla gestione.

Per riassumere questi concetti, si può affermare che il successo di tutte le imprese oggi sia legato all'efficacia con cui esse identificano e gestiscono le risorse di valore all'interno di un ambiente di business in cui sono sottoposte a numerose sfide. Dati questi problemi, al fine di riuscire ad ottenere le persone giuste nel posto giusto al momento giusto e con le competenze e le motivazioni necessarie, è importate per le imprese di ogni dimensione cogliere tutte le opportunità strategiche e per farlo è essenziale che conoscano e comprendano in profondità le principali forze e condizioni del contesto in cui operano. Dal momento che però trovare i talenti è un processo complesso, in quanto ci si scontra sempre più con situazioni di carenza di competenze e di personale altamente qualificato, si vede necessario individuare e coordinare correttamente un insieme di sistemi e pratiche per affrontare le competizioni per il talento, che devono partire da opportune politiche di reclutamento e selezione.

CAPITOLO 2: IL RECRUITING NELL'ERA DIGITALE

2.1 Introduzione al processo di reclutamento: l'impostazione del capitolo

Nel corso degli anni l'importanza di pratiche efficaci di gestione delle risorse umane per le organizzazioni è stata evidenziata dal crescente numero di ricerche pubblicate all'interno dei media e nelle principali riviste accademiche.

Il primo capitolo ha proposto un'evoluzione della letteratura sul tema dei talenti, che ha generato e supportato un notevole interesse da parte dei ricercatori a partire dalla pubblicazione di "The War for Talent". Le questioni che riguardano una corretta gestione delle risorse umane di valore non hanno tuttavia approfondito alcuni aspetti relativi l'ingresso dei talenti in azienda o meglio le attività e modalità di ricerca messe in atto delle organizzazioni. Il punto di partenza per vincere nella competizione per i talenti prevede infatti di gestire con successo l'individuazione dei potenziali candidati e la loro valutazione, ovvero le fasi organizzative di reclutamento e selezione.

Dal momento che la linea teorica proposta in questo elaborato ha l'obiettivo di condurre il lettore nella descrizione e discussione sulle recenti pratiche di ricerca e assunzione impiegate dalle aziende per assumere i talenti, il seguente capitolo, partirà dai concetti tradizionali del reclutamento, per poi presentare la visione che la letteratura ha sviluppato nei confronti della tecnologia e dei cambiamenti che essa ha portato sulle modalità di ricerca di lavoro da parte dei potenziali dipendenti e sulle modalità di ricerca di candidati da parte delle aziende.

Con il crescente impiego di Internet in tutte le pratiche aziendali, questa parte del lavoro si rivolge quindi alla comprensione dell'e-recruiting, non come scelta alternativa agli strumenti tradizionali, quanto piuttosto come complemento e supplemento per assicurare il successo del processo. Grazie infatti alle potenzialità della rete, le aziende hanno a disposizione un innovativo canale per trovare i giusti candidati da inserire al posto giusto nel momento giusto.

Dai prossimi paragrafi sarà dunque possibile confrontare le modalità che vengono oggi impiegate nella fase di reclutamento e comprendere i benefici che le imprese possono trarre dall'uso di Internet in generale e del website o dei social network nello specifico.

2.2 Il recruiting tradizionale

Da quando il mercato del lavoro è diventato più competitivo e le competenze richieste sempre più diversificate, coloro che si occupano di reclutare il personale sono stati spinti a diventare molto più selettivi nella scelta dei nuovi collaboratori. Questa affermazione risulta particolarmente rilevante in corrispondenza delle prove per cui decisioni di reclutamento scadenti producono effetti negativi a lungo termine, tra i quali costi di formazione e sviluppo elevati, alti livelli di turnover e nel peggiore dei casi il mancato raggiungimento degli obiettivi, che porta l'azienda a rischiare di perdere il proprio vantaggio competitivo e la propria quota di mercato.

Le pressioni e le priorità delle risorse umane nel nostro secolo, come discusso nel paragrafo precedente, sono state ampiamente riconosciute negli ultimi anni. Lo scenario attuale è abbastanza chiaro: la globalizzazione, le diversità, la tecnologia dell'informazione, il capitale intellettuale e simili stanno aumentando la variazione organizzativa e stanno fornendo un catalizzatore per approcci innovativi alla collaborazione e all'integrazione di nuove pratiche. Poiché il ritmo del cambiamento è sempre più accelerato, maggiore attenzione va riposta sulla flessibilità aziendale, sulla capacità e sulla rapidità di risposta: le imprese oggi competono meno sui prodotti e sui mercati e più sulle competenze, sulle relazioni e sulle nuove idee. Il talento, se non la più rara delle materie prime, è tra le risorse più resistenti, rinnovabili e adattive (Lepak, 1998).

Nel capitolo precedente, la gestione dei talenti è emersa come un insieme di attività estremamente importanti per tutte le aziende, sia locali che globali, ed ha fatto prendere coscienza del fatto che il successo futuro dell'impresa è prevalentemente basato sul successo degli sforzi delle risorse umane, che si evolve attraverso l'identificazione e l'attrazione di nuovi dipendenti di qualità. Per raggiungere questo traguardo il primo passo da compiere per le imprese è quello di individuare la forza lavoro necessaria e successivamente attivarsi con dei programmi di selezione che facilitino l'assunzione delle risorse di valore.

Secondo Winston (2001), un processo efficace di attrazione delle risorse umane può essere suddiviso in quattro fasi:

1. Prevedere la necessità di nuovi dipendenti in base ai posti liberi che esistono;
2. Usare delle procedure per comunicare con i potenziali candidati;
3. Scegliere tra i candidati quelli che si ritengono essere i migliori;
4. Accogliere i nuovi dipendenti in azienda.

Per comprendere queste attività sembra doveroso innanzitutto procedere dalla definizione dell'intero processo. Dall'analisi condotta sulla relativa letteratura, a questo proposito numerose sembrano essere le spiegazioni proposte per il "recruiting".

Secondo Carlson et al. (2002) l'assunzione svolge l'importante funzione di attrarre capitale umano verso le organizzazioni, un processo che ha implicazioni sull'efficacia di tutte le successive funzioni inerenti la gestione delle risorse umane. Barber (1998), Breaugh e Starke (2000) definiscono il

reclutamento come l'insieme delle pratiche e delle attività svolte dall'organizzazione con lo scopo primario di individuare e attrarre potenziali dipendenti; attività che vengono intese come un processo di supporto, in quanto non mirano direttamente a stabilire obiettivi primari, ma fungono da spalla agli altri processi organizzativi primari (Breaugh e Starke, 2000). Dalla lettura di Lee (2005) risulta che Heneman et al. lo considerano come parte del processo con cui un individuo e un'azienda instaurando una relazione di lavoro, mentre Meyer come quell'attività di gestione delle risorse umane che sviluppa fonti interne ed esterne di candidati qualificati.

Per racchiudere tutte queste definizioni si può in sintesi parlare di reclutamento come quell'attività di ricerca, sulla base di determinate esigenze dell'azienda, di un certo numero di persone in possesso di un minimo di requisiti tali da soddisfarle; l'accertamento del grado in cui tali requisiti sono presenti in ogni persona e di come questi rispondono o meno al termine di raffronto fissato è però compito della selezione (Zerilli, 2007). Contrariamente a questo pensiero, Puck et al. (2006) ritengono che il reclutamento vada inteso come la combinazione tra l'assunzione e la selezione del personale, con l'obiettivo di ottenere un numero adeguato di candidati con i requisiti necessari. Questa definizione tuttavia risulta in contrasto anche con quanto sostenuto da Barber (1998), che evidenzia l'importante differenza tra le due funzioni, in genere viste come indivisibili o non semplici da distinguere. Secondo l'autore infatti reclutamento e selezione sono processi indispensabili inerenti le risorse umane, promossi da organizzazioni dove il costante obiettivo è quello di trovare e mantenere uno staff di qualità, che soddisfi le esigenze della posizione e della società, minimizzando nel contempo la spesa del processo. Il reclutamento però è diverso dalla selezione, che risulta il metodo utilizzato per scegliere il miglior candidato qualificato per il lavoro in termini di conoscenza individuale, competenze e capacità, rispetto alle esigenze di lavoro. I due concetti sono quindi strettamente correlati, ed è per questo difficile differenziarli (Barber, 1998).

Il modo in cui vengono reclutati i candidati è cambiato radicalmente negli anni con l'evoluzione del modello di nuova assunzione, con la flessibilità dell'orario di lavoro, con il lavoro interinale e quant'altro. Tra i professionisti delle risorse umane col tempo è cresciuta la consapevolezza che disporre di un efficace programma di reclutamento che aiuti ad assumere la persona giusta, porterebbe ad un aumento della durata della relazione, ad una riduzione dei costi di assunzione e ad un buon ritorno sull'investimento. Sulla base di queste affermazioni ormai assodate, Rynes (1989) ha definito reclutamento "efficace" ciò che riguarda tutte le pratiche e le decisioni organizzative che influenzano il numero o il tipo di individui che sono disposti a chiedere o accettare un determinato posto vacante. Per cui un processo di reclutamento ha successo quando genera assunzioni prolifiche per una società e crea una buona redditività del capitale umano.

Riprendendo il pensiero di Winston (2001) un reclutamento di successo sembra inoltre coinvolgere diversi processi: lo sviluppo di una politica di assunzione e mantenimento e del relativo sistema che ne dà vita; la valutazione dei bisogni per determinare le risorse umane presenti e quelle necessarie in futuro; l'individuazione, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, del potenziale pool di candidati e

della concorrenza probabile per le conoscenze e le competenze residenti al loro interno; l'analisi e la valutazione del lavoro per identificare i singoli aspetti di ogni posizione e calcolare il suo valore relativo; la valutazione delle qualifiche dei profili, tratte dalle descrizioni dei posti di lavoro che identificano le responsabilità, le competenze, le capacità e le esperienze richieste; la determinazione della capacità dell'organizzazione di pagare gli stipendi e dei benefici all'interno di un periodo di tempo definito ed infine l'identificazione e la documentazione del processo effettivo di reclutamento e selezione, per garantire l'equità e il rispetto delle pari opportunità e delle altre leggi.

Il processo di "recruiting" risulta quindi importante per una serie di ragioni. In primo luogo, l'assunzione può aggiungere valore migliorando l'efficienza del costo del lavoro e/o migliorando la percezione dei clienti circa i prodotti o i servizi offerti dall'azienda. In secondo luogo, la strategia di reclutamento potrebbe identificare e sfruttare il talento che è considerato raro nel mercato del lavoro. In terzo luogo, le procedure di assunzione potrebbero essere un fascio complesso di tattiche, praticamente inimitabile. In quarto luogo, l'assunzione potrebbe essere una pratica organizzativa non sostituibile, nella misura in cui è innovativa e idiosincratICA all'organizzazione. Infine se il reclutamento è in linea con le altre pratiche inerenti le risorse umane, esso è in grado di supportare e migliorare i benefici di quelle funzioni, come la retribuzione, la selezione o la valutazione della performance. Quando queste cinque condizioni vengono soddisfatte, Orlitzky (2007) ritiene che l'assunzione potrebbe dare un valido contributo alla performance finanziaria dell'impresa.

Il recruiting inoltre non è solo un processo di business importante per le organizzazioni, ma ha anche conseguenze significative per gli individui. L'obiettivo generale di realizzare un match tra le offerte di lavoro di un'azienda con la ricerca di una posizione da parte di un individuo, è influenzato dal processo di assunzione, e, poiché il lavoro è una parte significativa della vita di molte persone, la scelta di una certa occupazione può successivamente avere un impatto sul benessere dell'individuo (Barber, 1998).

2.2.1 Gli stadi del processo

Ricercatori e professionisti ammettono che il processo di reclutamento è complesso, mediato da aspettative organizzative, legislative, sociali e politiche, con un numero multiplo di fasi, attività e caratteristiche (Barber, 1998). Gatewood et al. (1993) ritengono anche che l'assunzione sia un concetto influenzato dal processo di scelta dei candidati in termini di serie di decisioni prese su quale posto di lavoro o organizzazione preferire per l'occupazione futura.

Nel riconoscere la complessità del processo di reclutamento, Breugh e Starke (2000) hanno integrato numerose teorie in materia di assunzione e hanno costruito una struttura organizzativa che può contribuire ad individuare future direzioni di ricerca per la letteratura.

Il quadro riconosciuto dagli autori, come si vede dalla Figura 2.2.1, scompone il processo in cinque fasi: stabilire gli obiettivi di reclutamento, sviluppare delle strategie di reclutamento, definire le giuste attività, identificare le variabili che intervengono nel processo ed esplicitare i risultati.

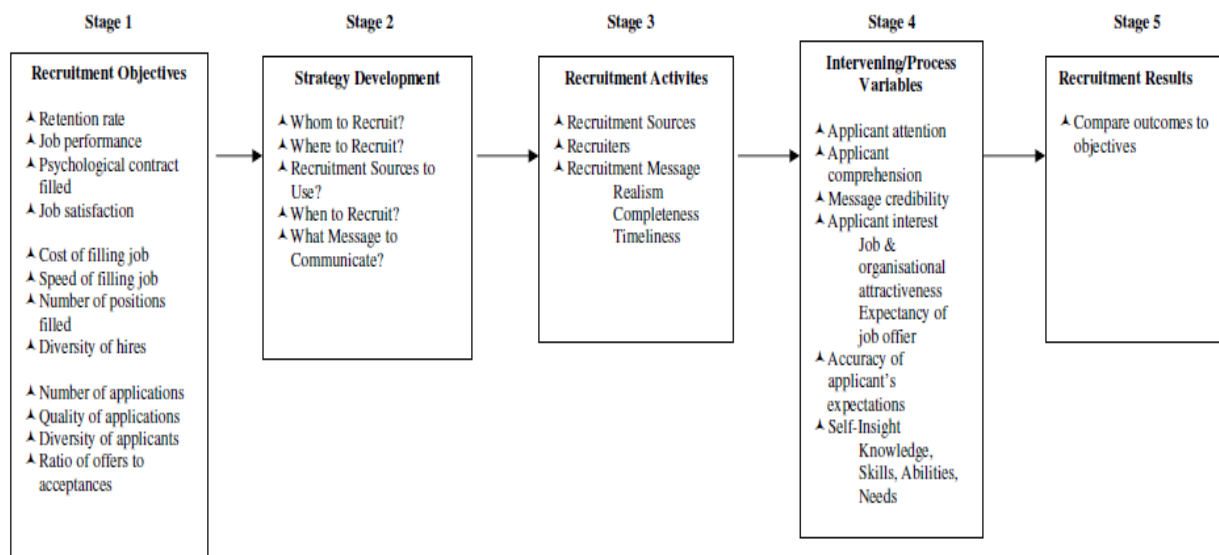


Figura 2.2.1 Quadro del processo di reclutamento organizzativo. Fonte: Breaugh e Starke, 2000.

Breaugh e Starke (2000) ritengono che la prima fase del processo di reclutamento dovrebbe essere la definizione degli obiettivi. In passato l'unico obiettivo chiaro per la maggior parte delle organizzazioni è stato quello di attirare un gran numero di candidati indipendentemente dalla qualità e dal fit che questi potenziali dipendenti avessero con l'organizzazione. Questo fine è stato però contestato dai ricercatori, i quali suggeriscono che le organizzazioni trarrebbero maggiore beneficio dalla considerazione di una gamma più ampia di obiettivi, piuttosto che concentrarsi su ciò che l'organizzazione in ultima analisi cerca di raggiungere. Seguendo lo schema rappresentato sopra, stabilire obiettivi di reclutamento implica porre alcune domande fondamentali, la più importante delle quali dovrebbe essere: che tipo di individuo in termini di conoscenze, competenze e capacità, è indispensabile assumere? In generale, per identificare gli obiettivi di reclutamento, considerazioni chiave per le organizzazioni riguardano il "pre" e il "post" assunzione, come la definizione degli risultati desiderati a lungo termine per quanto riguarda il mantenimento di nuove assunzioni, la loro prestazione e la loro soddisfazione sul lavoro, l'importo da spendere durante il processo di assunzione e la velocità con cui la posizione vacante deve essere ricoperta.

La seconda fase del quadro comporta la formulazione di una strategia di reclutamento che è influenzata dalle risposte della prima fase. Lo scopo di questa attività è quello di individuare prima di tutto la tipologia di candidati da contattare in termini quali-quantitativi al fine di soddisfare le esigenze dell'azienda e di elaborare in modo esauriente una descrizione della posizione. Altre considerazioni a questo punto ruotano intorno al luogo dal quale l'organizzazione deve attingere il personale, ovvero quali fonti di reclutamento devono essere utilizzate, quando il processo dovrebbe essere intrapreso e quale messaggio si vuole trasmettere ai potenziali candidati (Breaugh e Starke, 2000).

La terza fase nel quadro di assunzione incorpora tutte le attività di reclutamento svolte dall'organizzazione. Queste attività comprendono la creazione di un messaggio per il "recruiting" e l'annuncio finale della posizione vacante, dopo aver identificato le fonti e definito l'impegno dei reclutatori interni all'azienda, necessari per coordinare e partecipare all'intero processo.

In termini di generazione di candidati, è fondamentale che un datore di lavoro introduca delle azioni per attirare l'attenzione dei potenziali candidati di lavoro (Barber, 1998). La ricerca suggerisce che i seguenti attributi possono generare interesse: messaggi che sono vivi in natura e includono un linguaggio concreto, messaggi che veicolano informazioni inattese, messaggi che forniscono informazioni personali pertinenti e messaggi che vengono trasmessi in conversazioni faccia a faccia. Oltre a generare attenzione, la comunicazione deve essere comprensibile e considerata credibile dagli individui che l'azienda è interessata a reclutare. Dal momento in cui il messaggio di reclutamento è fondamentale, in quanto esplicita ciò che il datore di lavoro può offrire ai candidati ed in che modo l'organizzazione si impegna (Rynes e Barber 1989), affinché un'informazione sia compresa, sono necessari alcuni accorgimenti, come un adeguato livello di espressione e un linguaggio corretto (Breaugh e Starke, 2000). Secondo alcuni autori (Stiff e Mongeau, 2003) anche il mezzo utilizzato per consegnare il messaggio potrebbe influenzare la comprensione. Essi suggeriscono infatti che, a differenza di un messaggio verbale, un testo scritto ha maggiori possibilità di essere inteso, data l'opportunità di essere riletto e studiato a fondo. Al contrario, Lengel e Daft (1988) sostengono che la comunicazione personale è più efficace, soprattutto quando il messaggio è piuttosto complesso. Secondo gli autori infatti un dialogo faccia a faccia rappresenta un terreno più ricco, in quanto ingloba l'espressione, il tono di voce e altre variabili che mancano in un messaggio scritto. Per essere efficace, sembra che un messaggio di assunzione debba prima di tutto generare interesse nei potenziali candidati e questo è più probabile che sia imminente, se un richiedente percepisce l'esistenza di una ragionevole probabilità di ricevere un'offerta di lavoro.

Come notato da Barber (1998), il processo di reclutamento non si esaurisce con la generazione di candidati. Un'organizzazione dovrebbe anche preoccuparsi di mantenere vivo il coinvolgimento dei candidati e di influenzare le loro scelte.

La fase numero quattro riguarda invece le variabili che intervengono nel processo. Queste variabili sono state definite come potenzialmente capaci di influenzare il rapporto tra le attività e i risultati delle assunzioni. Affinché le organizzazioni siano in grado di prendere decisioni sugli obiettivi di reclutamento e sulle attività da intraprendere, è importante che comprendano il motivo per cui da determinate attività si ottengono certi risultati e in che modo queste vengano influenzate da variabili quali la credibilità del messaggio, l'attenzione, la comprensione, l'interesse, l'accuratezza delle aspettative e l'auto-valutazione del candidato.

La fase finale del quadro di assunzione, come stabilito da Breaugh e Starke (2000) è la fase di analisi dei risultati, che comprende l'esame e la valutazione del successo del processo di reclutamento, attraverso il confronto tra i risultati e gli obiettivi. Questa fase può offrire preziose informazioni

all'organizzazione, mettendo in evidenza sia il successo che gli errori della strategia di assunzione messa in atto.

2.2.2 Le metodologie e le fonti di reclutamento

Reclutamento e selezione sono argomenti inseriti nelle agende di ricerca economica in tempi relativamente recenti; date le tendenze sulla domanda e sull'offerta degli ultimi decenni, dove il mercato del lavoro è diventato un mercato di acquirenti e un pool di disoccupati, non c'è da stupirsi che la maggior parte degli studi si siano concentrati sulle attività di ricerca di lavoro. Indagini sulla dimensione teorica ed empirica del comportamento dei datori di lavoro per trovare il personale adatto, si sono infatti focalizzate principalmente sulle modalità di reclutamento, ovvero, su come individuare il personale attraverso un pool di candidati (Henkens et al., 2005).

Le attività e i canali di reclutamento possono essere classificati in vari modi. Una prima tipologia di classificazione si concentra sulla distinzione tra recruiting attivo e passivo. Nel caso di assunzione passiva, l'organizzazione attende che sia il candidato a mettersi in contatto, come succede con le application non sollecitate. Si parla di assunzione attiva invece quando sono i datori di lavoro che in senso pratico vanno alla ricerca di potenziali candidati attraverso le agenzie di reclutamento o l'analisi delle banche dati su Internet, dove coloro che cercano lavoro hanno già inserito i loro curricula vitae oppure appoggiandosi ad istituti di istruzione o professori universitari, così da entrare in contatto con neo laureati o studenti che hanno quasi completato i loro studi (Henkens et al., 2005).

La componente fondamentale della fase attiva della ricerca di lavoro, si riferisce quindi alle fonti utilizzate dalle organizzazioni per pubblicizzare le loro offerte di lavoro e per raggiungere un pool appropriato di potenziali candidati. In generale, la scelta di lavoro per un candidato inizia con la valutazione di una serie di informazioni sulla posizione e sull'organizzazione, a partire dai dati ottenuti proprio dalle fonti di reclutamento.

La ricerca sulle fonti di assunzione si è evoluta nel tempo e ha tentato in primo luogo di verificare la superiorità di alcune rispetto ad altre (Breaugh e Starke, 2000). La teoria di superiorità nelle fonti di assunzione ha alla base l'assunto per cui certe fonti sono più efficaci nel raggiungere i candidati di alta qualità ed i criteri per misurarne l'efficacia fanno riferimento prevalentemente alla post-assunzione, come la misura dei tassi di turnover, il periodo di permanenza in carica, la soddisfazione sul lavoro, l'assenteismo, l'intenzione di smettere, l'impegno organizzativo e le prestazioni di lavoro di nuovi collaboratori. Per comprendere quali siano le migliori però è necessario introdurre un'ulteriore distinzione.

La ricerca del personale prevede che le assunzioni possano essere effettuate internamente attraverso la promozione e il trasferimento degli attuali dipendenti o attraverso referenze di membri dello staff, amici o familiari oppure esternamente. Quando l'azienda sceglie di impiegare l'assunzione interna, il metodo generalmente scelto per la copertura dei posti vacanti è la pubblicizzazione dell'offerta di

lavoro, cioè, una strategia che prevede di mettere avvisi in bacheche manuali o elettroniche, nelle newsletter aziendali e attraverso protocolli d'ufficio. In questo caso le referenze solitamente avvengono grazie al "word-of-mouth", una pubblicità a basso costo per il processo di recruiting. Il reclutamento interno tuttavia non produce sempre il numero o la qualità del personale necessari; in tale caso, l'organizzazione si vede costretta a fare riferimento a fonti esterne, incoraggiando le domande dei candidati ad esempio con annunci e avvisi nelle riviste o nei media, attraverso le agenzie di collocamento, con la pubblicità on-line via Internet, o attraverso le fiere del lavoro (Zerilli, 2007).

Come indicato in precedenza, le offerte di lavoro si riferiscono alla pratica di pubblicizzare un processo aperto ai dipendenti, elencando i suoi attributi, come ad esempio le conoscenze, le qualifiche, le competenze e le esperienze necessarie per svolgere la mansione. Lo scopo di postare un'offerta è quello di portare all'attenzione di tutte le persone interessate, dentro o fuori l'organizzazione, le posizioni che devono essere ricoperte. Prima di inviare un annuncio, è prassi decidere se mantenere il lavoro nella sua forma corrente e con il suo titolo attuale, la stessa retribuzione e status; se gli attributi selezionati del lavoro, per esempio, la competenza o esperienza, cambieranno o rimarranno uguali; se ci sono dipendenti qualificati in servizio in altre posizioni all'interno dell'organizzazione che possono essere potenziali candidati per quella mansione; se la politica organizzativa esistente al momento dell'assunzione è ancora applicabile e se l'azienda si trovi a beneficiare di più, nel lungo termine, del reclutamento di candidati provenienti da fonti esterne (Sangeetha, 2010).

A questo proposito valide ragioni sembrano supportare l'assunzione all'interno dell'organizzazione:

- innanzitutto la capacità della recluta è nota, quindi è più facile valutare il suo potenziale per un livello successivo, al contrario, le valutazioni delle reclute esterne si basano su fonti meno affidabili, come referenze ed incontri relativamente brevi o interviste.
- Gli "insiders" conoscono l'organizzazione, i suoi punti di forza e di debolezza, la sua cultura e soprattutto la sua popolazione.
- Le promozioni dall'interno costruiscono la motivazione e un senso di impegno verso l'azienda. Dipendenti qualificati e ambiziosi vengono stimolati ad essere coinvolti in attività di sviluppo se credono che queste attività porteranno alla promozione.
- Il reclutamento interno è più economico e più veloce rispetto alla pubblicità in vari media e ai tempi che richiedono le interviste degli "outsider". Inoltre, anche il tempo trascorso nella formazione e per la socializzazione viene ridotto.

Allo stesso tempo, esistono diversi inconvenienti:

- Non sempre è facile trovare il candidato "giusto" all'interno dell'azienda e questo si traduce nella scelta di un dipendente che non possiede il mix ideale di competenze.
- Se i posti vacanti sono stati causati da una rapida espansione dell'azienda, vi può essere un insufficiente apporto di personale qualificato, che può provocare promozioni anticipate, ovvero

prima che il personale sia pronto, perché rimasto in una posizione per troppo poco tempo per riuscire ad imparare e svolgere bene il lavoro.

- Lotte intestine, consanguineità e mancanza di prospettive diverse possono ridurre la flessibilità e la crescita organizzativa così come incentivare la resistenza al cambiamento da parte di coloro che hanno interesse a mantenere lo status quo.
- In tempi di rapida crescita e durante le transizioni, l'organizzazione può promuovere dipendenti in posizioni manageriali, indipendentemente dalle loro qualifiche; i cambiamenti e gli sviluppi aziendali spesso mascherano carenze manageriali e il costo di recupero può risultare proibitivo.

Per quanto riguarda invece i metodi di reclutamento esterni, questi possono essere raggruppati in due classi: formali e informali. L'assunzione formale comporta la ricerca sul mercato del lavoro globale di candidati che non hanno nessun legame con l'azienda e tradizionalmente si concretizza nella pubblicazione di un annuncio di lavoro in un giornale o una rivista. Metodi di reclutamento formali comportano l'uso di alcuni intermediari tra il datore di lavoro e il lavoratore potenziale che generalmente permette all'azienda di raggiungere un pubblico più vasto e quindi alzare il numero dei potenziali candidati tra cui scegliere.

Questo sistema però risulta relativamente costoso e dispendioso e non vi è alcuna garanzia che i risultati saranno soddisfacenti, poiché il costo della pubblicità spesso limita la frequenza e la durata del processo di pubblicazione, così come la quantità di informazioni rese disponibili. Inoltre, l'organizzazione rischia di accettare un candidato che non riesce a replicare il potenziale espresso durante il processo di assunzione. Sebbene il reclutamento attraverso le agenzie per l'impiego sia costoso, queste stanno guadagnando popolarità, soprattutto nella ricerca a livello di talenti manageriali: le società di ricerca tendono ad abbinare i candidati ai posti vacanti più velocemente rispetto alla maggior parte delle organizzazioni per due ragioni, in primo luogo perché possiedono un database più vasto e un accesso ad ampie liste di candidati e in secondo luogo perché hanno una maggiore consapevolezza della collocazione delle competenze necessarie richieste dalle imprese clienti (Sangeetha, 2010).

Metodi di reclutamento informali al contrario attingono ad un mercato più piccolo rispetto ai metodi formali. Un esempio di questa categoria, prevede l'utilizzo di una rete informale di contatti, che potrebbe includere le reti personali della forza lavoro esistente, così come quelle di altri datori di lavoro o di persone che lavorano nello stesso settore. Come è stato suggerito in precedenza, i dipendenti attuali di un'azienda possono agire come "screeners preliminari", in quanto hanno la possibilità e la capacità di passare informazioni concernenti i posti vacanti a determinati membri della loro rete che ritengono più validi, lasciandone altri disinformati. I sistemi informali possono poi includere la riassunzione di ex dipendenti o la scelta tra quegli individui che avevano già inviato un curriculum per altre posizioni, che è stato conservato in archivio. Dal momento che sono poco costosi da usare e possono essere implementati rapidamente, i metodi di reclutamento informali sono comunemente usati per l'assunzione

di dipendenti per livelli gerarchici non elevati, poiché questi hanno maggiori probabilità rispetto agli altri gruppi di avere presentato candidature spontanee (Henkens et al., 2005).

Dal punto di vista organizzativo, l'uso di fonti di reclutamento formali rispetto a fonti informali è stata attribuita alla dimensione dell'impresa (Hausdorf e Duncan, 2004). La ricerca degli autori suggerisce che le grandi imprese tendono ad utilizzare fonti e pratiche di reclutamento formali, mentre le piccole imprese impiegano prassi e risorse informali. La spiegazione di queste affermazioni risulta da tre differenze fondamentali nella grandezza delle imprese. In primo luogo, le grandi aziende impiegano più personale, che alla fine porta ad un più alto numero di aperture di lavoro rispetto alle piccole imprese; in secondo luogo, le grandi imprese generalmente hanno un più alto livello di riconoscimento del marchio e sono per questo in grado di generare un numero maggiore di candidati; infine, le grandi imprese hanno un budget maggiore per l'assunzione rispetto alle piccole.

Come per il criterio attivo/passivo, quello formale/informale non è limitante, nel senso che un'azienda può decidere di combinare diversi metodi di assunzione. Tre strategie possono essere applicate a questo proposito. La prima viene definita "reclutamento attivo e informale di nuovi dipendenti" e prevede l'uso di contatti per trovare nuovi dipendenti, attraverso referenze o avvicinamento ad istituti formativi. La seconda strategia potrebbe essere descritta come "ricerca attiva attraverso internet". In questa strategia è previsto l'invio di un annuncio sul proprio sito web, la ricerca dei CV nei database on-line o nei siti dedicati alla carriera, oppure ancora inserendo banner o link che collegano il sito web aziendale per attirare i potenziali dipendenti; questa tipologia di reclutamento, come verrà trattato in seguito, è diventata una chiara strategia separata rispetto ai metodi tradizionali tra i datori di lavoro. Infine, l'ultima tattica potrebbe essere descritta come "ricerca attiva di personale attraverso canali formali"; in quest'ultima categoria, sono inclusi i seguenti elementi: l'inserimento di un annuncio in quotidiani e riviste, la pubblicazione sulla pagina web aziendale, l'affidamento ad agenzie di reclutamento e assunzione o alle agenzie interinali (Henkens et al., 2005).

Un certo numero di fattori a livello organizzativo sembrano in grado di influenzare la scelta tra una metodologia e l'altra. Un elemento importante a questo proposito è la difficoltà percepita dall'azienda nel trovare personale adatto a ricoprire i posti vacanti: maggiore è la percezione di difficoltà, maggiore è la probabilità che le organizzazioni prendano una serie di misure coordinate per assumere più dipendenti, in quanto non possono permettersi di attendere o seguire lunghe procedure formali, e di conseguenza aumenta la propensione verso l'applicazione di metodi di assunzione attivi e informali. Le organizzazioni possono anche essere influenzate dalla tenuta generale del mercato del lavoro, dato che in un ambiente in cui "tutti" affrontano il problema di un mercato del lavoro rigido, i singoli datori di lavoro sono suscettibili di essere più inclini ad assumere attivamente. La composizione della loro forza lavoro esistente, inoltre, può influire sulla strategia, in quanto un'azienda potrebbe essere spinta a reclutare attraverso le reti sociali dei dipendenti attuali (Henkens et al., 2005).

2.2.3 Come le fonti di reclutamento influiscono sugli esiti

Dal momento che il tema del reclutamento include numerose sfumature, la semplice classificazione tra fonti di reclutamento interne ed esterne non sembra fornire un quadro esauriente a comprenderlo. Per approfondire la sua conoscenza a questo punto sembra importante specificare una distinzione tra due concetti che altrimenti potrebbero essere confusi: le fonti e le tecniche del reclutamento. Con il primo termine si intende il luogo dove ricercare le persone che si desiderano, mentre il secondo fa riferimento al metodo usato per attirare i possibili candidati. Come è già stato discusso, il principale obiettivo di un programma di reclutamento è quello di determinare quali sono le fonti migliori e gli strumenti più idonei per raggiungere i candidati e suscitare in loro un interesse (Zerilli, 2007). A questo proposito, la maggior parte della ricerca condotta circa i fattori che influenzano il processo di recruiting, ha affrontato tre questioni principali: le fonti di reclutamento, i reclutatori e le previsioni realistiche di lavoro (Barber, 1998). Indipendentemente dalla tipologia di lavoro, le fonti comunemente usate in passato per cercare lavoro dai potenziali candidati sono state gli annunci sui giornali, le agenzie per l'impiego, le application on-line, ovvero le richieste di lavoro in assenza di un annuncio ufficiale e il reclutamento nelle scuole. I potenziali candidati sono stati definiti da Ryan, Horvath e Kriska (2005) come quegli individui che hanno un certo interesse per il lavoro e una ragionevole possibilità di proporsi. Il processo di ricerca e/o valutazione delle opportunità di lavoro all'interno delle organizzazioni è intrapreso da milioni di persone in tutto il mondo ogni giorno dell'anno. In relazione alle fonti impiegate in tale attività, due sono state le spiegazioni teoriche circa il motivo per cui queste possono essere differenziate associate ad esiti di reclutamento: l'ipotesi di informazione realistica e l'ipotesi di differenza individuale (Barber, 1998).

L'ipotesi di informazione realistica è stata sostenuta per la prima volta da Quaglieri nel 1982, il quale riteneva che le persone assunte tramite determinate fonti ricevevano informazioni più accurate su ciò che concerne il lavoro e questo consentiva loro di prendere una decisione più informata in merito all'opportunità offerta dall'azienda. Per quanto riguarda ad esempio la tecnica delle richieste dirette, Breaugh e Stark (2000) hanno riportato il pensiero di altri autori quali Mann e Williams, i quali sostengono che, mentre attraverso questa modalità si possano detenere informazioni più realistiche relative alle offerte di lavoro, come risultato di ulteriori ricerche condotte sul potenziale datore di lavoro, gli individui reclutati da uffici di collocamento della scuola o annunci sui giornali, possono non avere informazioni effettive sul lavoro. Secondo Williams, in mancanza di tali informazioni, questi individui hanno meno probabilità di potersi auto-selezionare sulla base del "fit" con le competenze richieste; inoltre, se assunti, questi individui hanno maggiori probabilità di essere infelici e di conseguenza dare le dimissioni.

La seconda spiegazione comunemente offerta è nota invece come ipotesi sulle diversità individuali. Questa teoria parte dal presupposto che le fonti differiscano in relazione agli individui che le utilizzano e che tali divergenze producano risultati diversi. Per esempio, Ullman ha ipotizzato che le persone assunte tramite referenze di altri dipendenti, possano avere più capacità di quelle reclutate attraverso gli

annunci nei giornali (Breugh e Stark, 2000). Questa affermazione si basa sull'assunto per cui i dipendenti attuali sono in grado di schermare i possibili candidati prima di crearne una referenza, in quanto questa azione potrebbe ledere la loro reputazione. Altri ricercatori (Barber, 1998) hanno ipotizzato che le diverse fonti di reclutamento raggiungono gruppi di candidati che differiscono su caratteristiche quali la motivazione o la mobilità professionale, anche se nello specifico le fonti collegate alle variabili non sono ancora state descritte in letteratura.

In sintesi, quindi, in termini di rapporti tra fonti di reclutamento e principali variabili intervenienti è possibile affermare che molti altri studi devono essere condotti in futuro, andando oltre la semplice considerazione degli effetti delle fonti associati alle aspettative realistiche di lavoro e alle differenze individuali (Breugh e Stark, 2000).

Le attuali ricerche tuttavia hanno offerto una serie di spiegazioni sul perché i reclutatori possono avere un effetto su coloro che si candidano per un lavoro. Il primo di questi ha a che fare con "l'informativa". Dagli studi risulta che alcuni reclutatori forniscono maggiori e più specifiche informazioni ai candidati rispetto ad altri. Dato che le nozioni fornite sono rilevanti per formare la scelta del candidato, interagire di più con i reclutatori dovrebbe avere numerosi effetti benefici.

Ricercatori come Maurer, Howe e Lee (Breugh e Stark, 2000) hanno ipotizzato che la credibilità del recruiter aiuti a spiegare gli effetti differenziali sui candidati; è stato anche suggerito che i reclutatori possono influenzare i candidati, perché questi li vedono come dei "segnali" delle caratteristiche organizzative, ovvero, in base alla personalità e all'atteggiamento del reclutatore immaginano come potrebbero essere trattati una volta assunti. Analogamente, più si interagisce con un reclutatore, più informazioni sui valori aziendali un candidato riesce ad ottenere e più forte è l'influenza e l'attrazione. Sebbene i ricercatori abbiano fornito alcune basi teoriche del motivo per il quale i reclutatori possono avere effetti positivi, le teorie hanno ancora bisogno di essere indagate (Breugh e Stark, 2000).

Secondo Phillips (1998), nessun problema di reclutamento ha generato più attenzione come le previsioni realistiche di lavoro (RJPs), ovvero la presentazione da parte dell'azienda di informazioni sia favorevoli che sfavorevoli relative alla posizione di lavoro vacante. Il concetto dietro le RJPs è che i candidati hanno maggiori probabilità di rimanere con l'organizzazione ed essere soddisfatti del lavoro se le loro impressioni circa la corrispondenza tra lavoro e azienda sono in linea con le aspettative generate prima di essere assunti. La maggior parte dei modelli RJPs ipotizza infatti che fornire informazioni veritiere sul lavoro porti alla soddisfazione delle aspettative dei candidati e alla loro percezione di onestà da parte dell'organizzazione. Dal momento che i candidati valutano numerose alternative prima di accettare un lavoro indesiderato, fornire un RJP può comportare un'autoselezione, che risulta in un maggiore livello di soddisfazione sul lavoro, un livello inferiore di turnover volontario e un livello superiore di prestazioni. Le previsioni solitamente vengono fornite tramite un opuscolo o un video, ma rispetto ai RJPs in forma scritta, i RJPs ricevuti tramite un colloquio faccia a faccia sembrerebbero attirare maggiore attenzione, essere più comprensibili e anche più credibili. Secondo

Collarelli (Breaugh e Stark, 2000), infatti, la conversazione aiuta la comprensione, in quanto dà la possibilità al candidato di porre domande per chiarire eventuali informazioni ambigue. Egli ha sostenuto anche che operatori storici hanno una notevole credibilità, dato che essi sono generalmente ritenuti più informati rispetto ad altre fonti di informazione e considerati più affidabili. Buda e Charnov (2003) hanno sottolineato poi la necessità che le aziende valutino il contenuto del RJP, per garantire un equilibrio nella sua definizione, in quanto con un RJP negativo si corre il rischio di abbassare il livello di attrazione, che porta alla decisione del candidato di ritirarsi dal processo di reclutamento.

Nel tentativo di spiegare perché la mancanza di informazioni può tradursi in una reazione negativa da parte dei candidati, si ritiene che questi potrebbero vedere l'incapacità di un'azienda di fornire informazioni sufficienti come un indicatore di disinteressamento nell'attività di reclutamento. In altre parole, l'insuccesso di un datore di fornire informazioni può essere percepito come una segnale della sua mancanza di professionalità o della sua mancanza di interesse verso il candidato. Per quanto riguarda la specificità dell'informazione, quando un datore di lavoro cerca di presentare le informazioni realistiche di lavoro, spesso ne impiega di generali e ciò non consente di creare un processo decisionale informato. Dal momento in cui attirare l'attenzione dei candidati è una variabile fondamentale nel processo di assunzione, sembra che, fornendo informazioni più specifiche, il datore di lavoro sia in grado di generare maggiore interesse (Breaugh e Stark, 2000).

Il rapporto tra le previsioni di lavoro realistiche ed i risultati di assunzione, ha formato la base di gran parte della letteratura sulle RJP. Questo rapporto si basa su due concetti: i tentativi di adeguamento e quelli di auto-selezione.

Il primo concetto incorpora diverse teorie: il raggiungimento delle ipotesi di aspettativa, delle ipotesi di affronto e di impegno. La prima suggerisce che le persone saranno più soddisfatte e quindi rimarranno nella posizione di lavoro se le esperienze di lavoro iniziali corrispondono alle aspettative create prima dell'impiego. La seconda ipotesi invece presuppone che i nuovi assunti utilizzeranno le informazioni realistiche di lavoro per elaborare delle strategie per affrontare e risolvere i problemi sul lavoro, cosa che permetterà di rimanere in azienda più a lungo. L'ipotesi finale alla base del concetto di regolazione prima del lavoro, suggerisce che le persone dimostrano elevati livelli di impegno nei confronti delle organizzazioni che forniscono informazioni chiave necessarie per un processo consapevole di scelta (Rynes, 1990).

L'auto-selezione è definita invece come l'incontro dei bisogni individuali dei richiedenti con la cultura e il clima aziendale, che porta in definitiva ad una migliore corrispondenza tra le due parti. Questa ipotesi è stata inizialmente legata alle misure di turnover, che indicavano livelli di turnover volontario più bassi per i soggetti esposti ad ipotesi realistiche sul lavoro, mentre ricerche successive hanno riconosciuto che il concetto sembra influenzare le decisioni di accettare il lavoro (Breaugh e Starke, 2000).

2.2.4 Le variabili del contesto che impattano sul processo

Sulla base di diverse prospettive teoriche e pratiche, non sarebbe realistico aspettarsi che particolari strategie di reclutamento siano superiori ad altre; anche i sostenitori più accaniti delle “best practices” nei modelli di gestione strategica delle risorse umane, riconoscono l’importanza e l’impatto di una varietà di fattori contingenti. La mancanza di effetti diretti e generalizzabili delle pratiche di reclutamento, suggerisce che l’efficacia delle strategie di assunzione di solito dipende da una serie di variabili contestuali. Né le pratiche di assunzione, né i risultati di reclutamento quindi sono determinati in isolamento rispetto ai più ampi fattori presenti nel contesto. Al contrario, entrambi sono influenzati da elementi ambientali, caratteristiche organizzative e norme istituzionali, che possono avere sia effetti diretti che indiretti sull’output del processo.

Per quanto concerne i fattori esterni, tutte le assunzioni avvengono nel contesto di almeno due importanti variabili: il mercato del lavoro e il quadro legale. Queste variabili vengono definite esterne, nel senso che nel breve periodo, qualsiasi organizzazione può esercitare poco controllo su di loro (Rynes, 1989). A sostegno di ciò, precedenti ricerche suggeriscono che i datori di lavoro modificano i loro comportamenti di reclutamento in risposta ai cambiamenti delle condizioni di mercato. Per esempio, così come il lavoro diventa sempre più scarso, i datori sono spinti a migliorare le caratteristiche dei posti vacanti aumentando i salari o la formazione e i benefici educativi; a ridurre i livelli di assunzione; ad utilizzare più metodi di reclutamento contemporaneamente e ad estendere le ricerche su un’area geografica più ampia, cercando così di contrastare le difficoltà poste dalle condizioni di mercato sfavorevoli (Hanssens e Levien, 1983). Allo stesso tempo anche il diritto del lavoro e i contenziosi sembrano colpire sia le prassi che i risultati. In senso pratico, la regolamentazione del lavoro è stata collegata ad un più ampio utilizzo delle fonti di reclutamento, ai cambiamenti nelle procedure di screening e a più bassi requisiti minimi per le posizioni; pratiche queste che sul lato dei risultati sono state legate concettualmente alla diminuzione delle qualifiche dei candidati, ma che dal punto di vista empirico non hanno finora manifestato un legame con gli esiti di reclutamento.

In relazione alle caratteristiche organizzative, inoltre, al momento poche informazioni risultano circa il loro impatto sul processo di recruiting. La spiegazione di ciò risiede in parte nel fatto che gli studi si sono concentrati molto su coloro che cercano lavoro, piuttosto che sulle aziende che assumono, ed in parte sul fatto che le ricerche hanno in genere avuto un focus orientato sulle singole organizzazioni. Nonostante sia accertato da anni che organizzazioni diverse impieghino strategie di reclutamento differenti, non esistono ancora schemi concettuali che definiscono nello specifico quali caratteristiche sono in grado di produrre differenze significative nelle pratiche e nei risultati delle assunzioni. Una categoria ampia di variabili rilevanti sembrano comunque essere da un lato quelle facilmente osservabili, come la tipologia di settore, le dimensioni, la redditività, la crescita recente o le tendenze finanziarie, e dall’altro quelle che possono incidere sulle impressioni generali dei candidati nei confronti delle organizzazioni (Rynes, 1989).

In molte occupazioni e imprese inoltre le tradizioni si sono sviluppate con rispetto verso i mezzi tipici di reclutamento dei candidati, con particolare attenzione alle forme atte a determinare l' idoneità dei candidati verso un determinato posto di lavoro e sullo sviluppo di una serie di disposizioni in materia di questioni delicate, come l' accettabilità della pirateria, le possibili violazioni della normativa sui segreti commerciali, i conflitti di interesse e quant' altro.

In sintesi sembra quindi che molti fattori esterni abbiano un effetto diretto sui risultati del reclutamento, per cui ad esempio i datori di lavoro attireranno un minor numero di dipendenti e/o candidati meno qualificati proprio quando le loro richieste saranno scarse. Tuttavia, il fatto stesso che le condizioni esterne siano sfavorevoli per l' attrazione, può spingere i datori a cambiare le loro pratiche di assunzione, utilizzando diverse fonti oppure aumento le spese in pubblicità, che a loro volta come effetto indiretto dovrebbero migliorare i risultati di reclutamento; logica questa applicabile a tutte le altre variabili contestuali.

2.2.5 P-O e P-J fit

La letteratura sul tema del "fit" tra individuo e impresa, è stata impiegata per sviluppare ulteriormente il concetto di "attrazione" in base alla somiglianza. Gli studi suggeriscono che i dipendenti delle organizzazioni scelgono l' azienda sulla base della loro percezione di legame con i valori che l' organizzazione condivide, utilizzando una varietà di informazioni disponibili di pubblico dominio, come ad esempio i materiali di reclutamento. Questo tema è rappresentativo del concetto di identificazione, che è la misura in cui i dipendenti si riconoscono fortemente con la loro azienda (Backhaus, 2004).

Le percezioni dei candidati sono comunemente correlate alle caratteristiche della mansione e ai valori che sembra sostenere l' organizzazione. Le ricerche in merito a questo argomento hanno indicato infatti che le persone attratte da un lavoro o da un' azienda che dimostra delle caratteristiche simili alle proprie, saranno più propense ad intraprendere ulteriori azioni per seguire l' offerta di lavoro pubblicata. Sebbene le teoria circa il "person-organization" (PO) e il "person-job" (PJ) fit siano strettamente correlate, questi possono essere intesi anche come costrutti distinti e di conseguenza possono essere considerati separatamente. Come per gran parte della ricerca sul reclutamento, gli studi sulla percezione dei candidati hanno impiegato prevalentemente misure sui risultati, incluse le prestazioni di lavoro, il fatturato, la soddisfazione sul lavoro, l' impegno organizzativo e l' identificazione aziendale.

Lo studio intrapreso da Werbel e Landau (1996) ha testato il modello PJ fit, attraverso la valutazione delle impressioni dei candidati sulla loro idoneità rispetto la posizione. I risultati hanno dimostrato che il legame varia a seconda delle fonti con cui i candidati vengono reperiti e che le auto referenze portano a percezioni superiori di adattamento ai posti di lavoro rispetto agli uffici di collocamento, agli istituti formativi o al contatto diretto con il datore. Nonostante l' esistenza del PJ fit, dalla ricerca non appare alcun supporto che lo sostiene come mediatore in termini di relazione tra l' origine e i risultati di

performance e fatturato dopo l'assunzione. Questo studio fornisce quindi una certa indicazione che le percezioni dei candidati influenzano le scelte di proporsi per un lavoro, ma anche che non emergono effetti sui risultati successivi.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) hanno invece fornito sostegno alla teoria del PO fit; il loro studio ha evidenziato che esistono relazioni positive per cui se un candidato manifesta un elevato grado di adattamento al suo ingresso nell'organizzazione, il suo impegno e la sua soddisfazione sarà più alta e la sua intenzione di lasciare l'azienda più bassa, dopo un anno nella posizione. Questa teoria è stata sostenuta anche da Ryan et al. (2005) indagando sulle percezioni dei candidati in base ai gruppi demografici. Il loro studio ha dimostrato che le minoranze e le donne avevano una maggiore probabilità di avere una percezione negativa della loro identità con un'organizzazione rispetto ad altri candidati, se percepivano che questi gruppi erano sottorappresentati in azienda.

Cable e Judge (1996) hanno invece indagato su entrambi i temi, in particolare sul loro rapporto con le scelte e le decisioni. I risultati del loro studio hanno indicato che l'intenzione di accettare un'offerta di lavoro era legata alle percezioni di fit con l'organizzazione piuttosto che con la mansione. Ciò che ha sorpreso gli autori è stato il fatto che, sebbene il legame con la mansione dovrebbe riferirsi a decisioni attuali, tale relazione non sembrava sussistere. Al contrario, il fit con l'azienda sembrava avere un rapporto significativo con la scelta e con gli esiti dopo l'assunzione circa l'impegno organizzativo, la soddisfazione, il turnover e nel consigliare l'organizzazione ad altri. In uno studio successivo, Cable ha prodotto risultati in sostegno di questa seconda teoria, dimostrando inoltre che le informazioni ritenute rilevanti dall'azienda, e fornite dalla fonte di reclutamento, possono influenzare le percezioni dei candidati circa il loro allineamento con l'organizzazione.

A differenza di queste indagini, quelle condotte da Saks e Ashforth (1997) hanno prodotto risultati che supportano la teoria del PJ fit. Anche questi autori infatti hanno sviluppato uno studio per valutare le percezioni, dal quale però è emersa una relazione positiva a sostegno della teoria, che lega le percezioni alle variabili della post-assunzione indicate in precedenza. Dalla loro indagine è emerso inoltre che le fonti formali impiegate nella ricerca, quindi le agenzie di collocamento, le fonti multimediali, i campus universitari, ecc., forniscono una migliore indicazione di adattamento per i candidati rispetto alle fonti informale.

Ciò contrasta con precedenti ricerche sull'efficacia delle fonti di reclutamento, in cui è risultato che i candidati ottenevano più spesso un impiego a seguito dell'utilizzo di fonti informali, e che queste fonti erano associate a risultati migliori nella fase successiva l'assunzione. Numerose spiegazioni sono state fornite dagli autori per motivare questo risultato, tra le quali il fatto che la volontà dei candidati di accettare offerte di lavoro da fonti informali era dovuta al loro "fit" con la mansione non molto elevato oppure il fatto che le fonti ufficiali potevano essere più selettive in fase di screening.

Carless (2005) ha incorporato le due teorie sotto la nozione globale di fit "persona-ambiente" (PE), secondo la quale quando esiste un allineamento tra la persona e l'ambiente la prima mostrerà più elevati livelli di soddisfazione e benessere fisico-mentale. Dallo studio in cui i dati sono stati acquisiti nelle

quattro diverse fasi del processo di assunzione, ovvero prima, durante, alla conclusione e successivamente alla selezione, risulta che le percezioni di adeguatezza con la mansione e l'azienda preannunciano l'attrattiva organizzativa.

Nel tentativo di ampliare la base di ricerca sulle teorie del fit alcune indagini sono state condotte dai ricercatori includendo nuove misure e nuovi approcci; alcuni studi hanno indagato il PO fit con riferimento alla cultura organizzativa, altri hanno esplorato entrambi i temi dal punto di vista dei reclutatori, per trarre indizi su come le organizzazioni scelgano le informazioni da offrire durante il processo di reclutamento. A questo proposito due sono stati i risultati a cui è pervenuto Kristof-Brown (2000): il suo primo studio suggerisce che i reclutatori giudicano il fit sulla base di diverse caratteristiche del candidato, quali le conoscenze, le competenze e le abilità, i valori e alcuni tratti della personalità; il secondo studio invece ha indicato che i fit percepiti sono costrutti distinti, che offrono predizioni uniche, ma sono altamente correlati se considerati insieme dai reclutatori.

Sebbene esistano alcune lacune nell'ambito della ricerca sul reclutamento, i risultati della letteratura indicano quindi che l'attrazione di un candidato verso una determinata occupazione e la sua decisione di accettare un'offerta di lavoro può essere legata sia a fattori inerenti la mansione che l'azienda e che questi fattori contribuiscono all'auto-selezione, in quanto permettono al candidato di valutare la sua capacità di adattamento e di impegno nella partecipazione al processo di reclutamento (Barber, 1998).

2.3 Internet e la sua influenza sul recruiting

Per rimanere competitive in un ambiente di business sempre più globale, le imprese sono alla ricerca di metodi più efficaci e più efficienti per acquisire e mantenere una forza lavoro altamente qualificata. Una strategia molto popolare e anche produttiva per raggiungere questo obiettivo, è stata quella di impiegare nuove tecnologie ed in particolare Internet.

In questi ultimi anni le ricerche hanno dato prova del fatto che l'efficienza del processo di reclutamento può e deve essere migliorata tramite l'automazione, che rispetto ai classici modelli di assunzione, porta un immediato valore per l'organizzazione. L'automazione ha infatti la capacità di liberare i professionisti dagli schemi tradizionali delle risorse umane e permette loro di fornire una direzione più strategica all'azienda. Grazie alle nuove tecnologie si può ridurre il tempo speso per le attività amministrative di routine, così come i costi operativi delle varie attività. In questo senso, all'interno di un mercato del lavoro competitivo come quello odierno, la capacità di attrarre e ottenere rapidamente candidati qualificati attraverso un'offerta di lavoro, costituisce un vantaggio manifestato dalle aziende che utilizzano le nuove tecnologie (Buckley et al., 2004).

Per questa ragione gli studi circa le reazioni dei candidati e delle imprese alle innovazioni tecnologiche nell'ambito delle procedure di reclutamento e selezione sono aumentati notevolmente. Inoltre, dato il crescente utilizzo di tecniche sempre più avanzate da parte delle aziende per fornire rapidi metodi di assunzione e di valutazione, l'interesse dei ricercatori e dei professionisti è stato stimolato nei confronti degli effetti che le nuove tecnologie potrebbero avere. La rete sembra oggi essere diventata un punto di incontro tra lavoratori e imprese, che grazie alle sue potenzialità riescono a relazionarsi in modo rapido e meno costoso rispetto ad altre forme. Anche se la relazione tra le parti è quasi sempre agevolata da questo mezzo, esistono comunque evidenze circa alcune difficoltà che riguardano la sua adozione, con profonde implicazioni nell'ambito lavorativo.

Con la moltiplicazione delle dot.com e la crescita vertiginosa nell'uso domestico di Internet, molti economisti hanno iniziato a ragionare su come questa nuova tecnologia avrebbe cambiato il mercato del lavoro. In un articolo del 2000 Alan Krueger ha scritto che Internet stava rapidamente modificando le modalità con cui i lavoratori ricercavano posti di lavoro e come i datori li reclutavano, con notevoli conseguenze sulla disoccupazione, sulla retribuzione e sulla produttività. Negli anni successivi al suo avvento, come previsto, la rete è diventata parte importante della vita quotidiana e dell'occupazione: nel 2004 il 73% delle famiglie aveva accesso a Internet mentre rispettivamente il 58% e il 28% degli adulti utilizzava Internet a casa e al lavoro⁴ (Stevenson, 2006).

Da quanto è emerso precedentemente, l'innovazione che accompagna Internet comporta sia l'accesso ad una grande quantità di informazioni sia una migliore comunicazione; il mercato del lavoro però è pieno di informazioni imperfette e asimmetriche. Lavoratori e occupazioni sono naturalmente

⁴ Dati calcolati dalla "Forrester Research" per il Benchmark Technographics nel 2005. Dalla ricerca risulta che l'86% di coloro che utilizzano Internet a lavoro, lo usano anche a casa, tuttavia la maggior parte (59%) di coloro che usano Internet a casa non ne hanno accesso al lavoro.

eterogenei e la qualità della loro interazione è notoriamente difficile da prevedere. Chi cerca lavoro è improbabile che sia pienamente informato sulle caratteristiche del lavoro, e le imprese non possono esaurientemente schermare e negoziare con tutti i candidati, ma il commercio elettronico e Internet più in generale, promettono di aprire nuovi canali per il miglioramento della relazione lavoratori-impresa (Autor, 2001).

Autor delinea alcuni dei modi in cui Internet potrebbe migliorare la corrispondenza, fornisce la prova sull'uso di Internet per la ricerca di lavoro e individua tre conseguenze della rete sul mercato del lavoro: come i lavoratori e le imprese si cercano; come vengono forniti servizi e come i meccanismi locali formano la domanda di lavoro.

I lavoratori utilizzano numerose piste per individuare posti di lavoro, compresi i riferimenti personali, i registri di contatti diretti del datore di lavoro, i sindacati, le agenzie per l'occupazione, i giornali e la pubblicità. In aggiunta a questo elenco di recente sono stati inserite delle bacheche virtuali per gli annunci che offrono database proprio per la ricerca di avvisi di lavoro e candidature, e i siti web aziendali, che consentono di lasciare le domande di lavoro on-line. Grazie a queste nuove fonti i lavoratori possono raccogliere informazioni sulla disponibilità e sulle caratteristiche delle posizioni scoperte attraverso Internet o tramite il sistema e-mail-based di comunicazione. Possono quindi applicare candidature e comunicare con potenziali datori di lavoro 24 ore al giorno, senza muoversi di casa o dall'ufficio (Autor, 2001). I lavoratori si sono rivolti al Web per approfittare di questa nuova ricchezza del rapporto di lavoro e dati risalenti al 2004 dimostrano che più di un adulto su quattro visita siti on-line di lavoro o di carriera, ritenendo che Internet aiuti a trovare efficacemente un'occupazione (Stevenson, 2006).

In aggiunta a questi benefici sembra che Internet sia destinato a cambiare anche come alcuni lavoratori forniscono i propri servizi di lavoro. Miglioramenti nelle comunicazioni e nella tecnologia di controllo per esempio comportano che chi controlla attrezzature o altri lavoratori sia in grado di eseguire questi compiti senza troppa fatica, oppure, grazie all'accesso alla posta elettronica e ai documenti della società, i lavoratori possano svolgere gran parte del loro lavoro da casa o altrove. Poter fornire servizi a distanza diventa una fonte potenziale di guadagno di efficienza, in quanto le ore passate in pendolarismo improduttivo possono essere sostituite da una rapida consegna on-line. Tuttavia, l'evidenza suggerisce che le telecomunicazioni e le interazioni faccia a faccia sono complementi piuttosto che sostituti, infatti i dati ottenuti da diverse indagini sottolineano che i lavoratori che usano intensivamente Internet a casa hanno aumentato le ore di lavoro senza ridurre il tempo in ufficio. Una possibile spiegazione risiede nel fatto che aumentando la produttività del lavoro a casa, il telelavoro può indurre la sostituzione del tempo libero con la produzione. Un'osservazione correlata inoltre suggerisce che oltre a cambiare il modo di fornire competenze da parte dei lavoratori, Internet può cambiare il modo in cui essi le acquisiscono. Una vasta letteratura economica sottolinea l'importanza della formazione professionale per gli utili e la mobilità dei lavoratori e recentemente conferma che la maggior parte dei datori di lavoro permettono una formazione sul posto di lavoro attraverso la rete.

Questa tipologia ha il potenziale di ridurre sostanzialmente i costi e aumentare la comodità del continuo sviluppo delle competenze (Autor, 2001).

Dal momento che le aziende possono sfruttare Internet per suddividere il lavoro in componenti e utilizzare le tecnologie dell'informazione per coordinare i processi di produzione geograficamente dispersi, alcune implicazioni sorgono sulla domanda di lavoro. Queste forze infatti aumentano la tendenza verso una maggiore esternalizzazione dei servizi, portando le imprese a trovare meno conveniente assumere lavoratori, a meno di competenze altamente specializzate. La combinazione di una domanda di lavoro sempre più mobile e di un'offerta sempre più flessibile, significa che entrambe, in qualsiasi area geografica, diventano effettivamente più elastiche (Autor, 2001).

Negli ultimi dieci anni, l'utilizzo di Internet è cresciuto notevolmente e questo rapido aumento nell'uso della tecnologia dell'informazione ha alterato significativamente i risultati del mercato del lavoro. I lavoratori si sono rivolti al Web per approfittare della nuova ricchezza informativa nel rapporto di lavoro- e la maggior parte lo ritiene un metodo efficace per la ricerca (Stevenson, 2008).

Dal momento che Internet sta diventando sempre più integrato nel tradizionale processo di ricerca, nel sottoparagrafo seguente questo tema e le sue implicazioni verranno trattate più in dettaglio.

2.3.1 Il processo di reclutamento on-line

La fine del Ventunesimo secolo è stata segnata da un aumento sbalorditivo nell'uso della tecnologia e di Internet da parte di individui e aziende e questi rapidi progressi hanno cambiato radicalmente il modo in cui business è stato condotto (Zusman e Landis, 2002). Il crescente impiego, nonché la dipendenza nei confronti della tecnologia è stata chiaramente dimostrata dal numero di utenti che utilizzano Internet e la posta elettronica, ma l'impatto sul business è stato notevolmente evidenziato dal continuo aumento in quantità della letteratura che indaga gli effetti del suo sviluppo e della sua implementazione sull'efficienza dell'impresa, compreso l'impatto sulle pratiche delle risorse umane (Smith e Rupp, 2004). In particolare, l'adozione del Web come supporto da parte delle organizzazioni è stata più veloce rispetto a qualsiasi altro mezzo nella storia; ciò è dimostrato dal fatto che mentre sono trascorsi più di 30 anni prima che la radio raggiungesse 50 milioni di ascoltatori, Internet ha raggiunto 50 milioni di utenti in soli cinque anni (Bush e Gilbert, 2002) ed ingenti investimenti sono stati destinati all'implementazione dei siti web (Zusman e Landis, 2002).

In termini di gestione delle risorse umane, Internet ha cambiato le pratiche di assunzione sia dal punto di vista organizzativo che da quello dei potenziali dipendenti, sebbene tutt'ora non si conosca il momento preciso nel quale questo strumento sia stato impiegato per la prima volta. Mentre i processi di selezione tradizionali sono caratterizzati da lunghi tempi di ciclo, costi elevati e una ridotta espansione geografica, con l'introduzione di Internet nei processi di reclutamento si può invece godere delle sue impareggiabili funzionalità nella comunicazione, in quanto consente alle informazioni scritte di essere trasmesse rapidamente; ai siti web aziendali di essere visitati con un clic del mouse e alle

conversazioni in tempo reale di essere condotte in un istante. Attraverso la rete quindi la comunicazione diventa più veloce, facile ed economica e la sua portata si estende non più solo su scala locale o nazionale ma anche su scala internazionale (Lee, 2005). L'e-recruiting inoltre permette di diminuire l'asimmetria informativa tra reclutatore e candidati, permettendo loro di divenire più informati sulle aziende a cui sono interessati (Lee, 2011).

Alcuni autori (Cappelli, 2001) hanno suggerito che Internet ha rivoluzionato il modo con cui le persone ricercano lavoro e ha portato un cambiamento radicale nel sistema aziendale, ma per comprendere a fondo questo concetto è innanzitutto doveroso darne una definizione.

L'e-recruitment, noto anche nella letteratura come "on-line recruiting", "web recruiting" o "cybercruiting", si riferisce alla pratica di pubblicare le offerte di lavoro e di ricercare informazioni relative ai lavori attraverso Internet (Galanaki, 2002). Nel primo paragrafo è stata proposta la definizione di assunzione di Barber (1998), come quel processo di reclutamento che comprende pratiche e attività esercitate dall'organizzazione con lo scopo primario di identificare e attirare potenziali dipendenti; estendendo questa spiegazione, è possibile definire l'e-recruiting come un processo che utilizza una varietà di mezzi elettronici e tecnologie al fine di identificare, attrarre e selezionare i giusti candidati.

Le tecnologie qui menzionate sono chiamate "web-based" e vengono impiegate per aiutare i reclutatori e i candidati a completare le attività in modo più efficace ed efficiente; esse infatti prevedono l'automazione dei processi di reclutamento e una più rapida diffusione delle informazioni necessarie a prendere decisioni appropriate ed includono i siti web di carriera, il sistema di gestione delle candidature, i Job Boards, gli strumenti di pre-screening e autoselezione, e i social media, per citarne alcuni (Lee, 2011).

Sebbene il concetto di reclutamento on-line sia considerato relativamente nuovo per molte organizzazioni, i primi articoli cominciarono ad apparire a metà degli anni Ottanta, ma è stato quasi un decennio più tardi, a metà degli anni Novanta, che la ricerca e la letteratura sul tema è diventata più rigorosa, anche nelle riviste nel campo delle risorse umane (Batram, 2001; Sangeetha, 2010). L'aumento della quantità di letteratura in materia è stato inizialmente attribuito all'improvviso aumento nell'uso del reclutamento on-line da parte delle imprese che si occupavano di Information Technologies e dalle università, ma data la costante evoluzione e il progresso del settore tecnologico, molto di quello che è stato discusso in passato sembra ormai sorpassato (Batram, 2001).

All'interno dei Paesi sviluppati è riportato che più del 75% dei professionisti delle risorse umane utilizzano metodi di reclutamento su Internet in collaborazione con altri metodi di reclutamento tradizionali, quali giornali annunci e rinvii dei dipendenti. Un'ulteriore prova del crescente uso e della dipendenza da "e-recruitment" è stata documentata in uno studio realizzato da Lee (2005), che ha trovato che tutte le 100 società elencate dalla rivista "Fortune" del 2003, usano una qualche forma di reclutamento on-line per pubblicizzare le posizioni vacanti, sia per i ruoli tradizionalmente di basso livello, sia per quelli più importanti.

Il crescente utilizzo di Internet come fonte di reclutamento è avvenuto principalmente attraverso tre modalità, individuate dal Chartered Institute of Personnel and Development (Lee, 2005), indipendentemente dalle dimensioni organizzative, che sono:

- L'aggiunta di pagine di reclutamento al website esistente dell'organizzazione, strada questa sempre più comune, principalmente a causa dei costi crescenti e delle rigidità di utilizzo di altri sistemi e media tradizionali;
- L'uso di siti web di reclutamento specializzati, che fungono da tramite tra l'azienda e i candidati potenziali, come i Job Boards, i portali di lavoro o le agenzie di lavoro on-line;
- L'uso di siti che prevedono il posizionamento di un annuncio su uno o più media tradizionali, come ad esempio un giornale che ha anche un proprio sito web, e uno simultaneamente sul web.

Hausdorf e Duncan (2004) hanno infatti scoperto che, mentre la dimensione aziendale aveva un impatto sulla consapevolezza e sull'uso delle fonti in Internet (es. schede di lavoro), le dimensioni dell'organizzazione non incidono sull'utilizzo del web per il reclutamento o sul carattere dell'annuncio dell'offerta di lavoro. Questa rivelazione fornisce una ulteriore indicazione della crescente popolarità dell'e-recruiting tra le strategie aziendali, a prescindere della dimensione.

Per fare un confronto con altre fonti di reclutamento, Feldman e Klaas (2002) hanno rilevato che l'uso di Internet si è classificato terzo come fonte per individuare posti di lavoro, preceduto dalla rete personale di referenze, identificata come la prima risorsa più efficace e i cacciatori di teste o i reclutatori professionali citati in seconda posizione. Tuttavia, dalle interviste sembra che Internet abbia un carattere complementare con le altre fonti di reclutamento tradizionali e tale strategia di reclutamento dal punto di vista del candidato sia valida alla luce del fatto che tutte le organizzazioni adottano strategie pubblicitarie diverse e non possono utilizzare Internet per pubblicizzare offerte di lavoro a tutti.

Dopo aver analizzato 45 articoli inseriti nelle riviste più prestigiose sul tema delle risorse umane e dei sistemi informatici, Wolfswinkel (2009) ha individuato dieci temi ricorrenti, che presentano la prospettiva dei candidati, dei reclutatori e dell'azienda:

1. L'attrazione dei candidati, l'immagine e la percezione di un'organizzazione;
2. La decisione delle organizzazioni di reclutare on-line e le sue implicazioni;
3. Le differenze tra le offerte di lavoro pubblicate on-line e quelle sui supporti cartacei;
4. Le caratteristiche dei siti web aziendali per il recruiting;
5. Il processo di collezione e selezione delle candidature;
6. Il fit;
7. Il processo di ricerca di lavoro on-line;
8. La decisione dei candidati o la loro volontà di candidarsi;
9. La presentazione o la valutazione delle tecnologie e dei modelli in materia di e-recruiting;

10. Le ricerche generali in materia.

Tra questi, i principali argomenti studiati in letteratura secondo l'autore sono il primo e il quarto, seguiti dal nono e dal decimo, mentre per gli altri sono poche le ricerche riscontrate.

Nei seguenti paragrafi verranno approfondite alcune di queste tematiche, partendo da una revisione della letteratura che andrà ad esplorare i benefici dell'e-recruiting citati da autorevoli studiosi e sarà seguita da una panoramica sugli inconvenienti associati alle pratiche di Internet. Nonostante infatti ci siano stati relativamente pochi studi di ricerca rigorosi che riguardano la comparazione tra il reclutamento in Internet e quello tradizionale, numerosi articoli hanno esaminato vantaggi e svantaggi di questa fonte.

2.3.2 I punti di forza della rete nel sistema di reclutamento

La popolarità di utilizzare un metodo on-line per il reclutamento del personale rispetto a mezzi più tradizionali, può essere attribuita ad una serie di vantaggi percepiti sia dalle aziende che dagli individui in cerca di lavoro. Le aziende che utilizzano l'e-recruiting possono trovare diverse ragioni a sostegno del suo uso, in quanto questo strumento permette di aumentare l'efficienza e migliorare l'intero processo, a beneficio anche dei potenziali candidati (Thomas e Ray, 2000).

Con lo sviluppo di un nuovo mercato elettronico del lavoro il recruiting aziendale tramite Internet offre la possibilità ai processi di reclutamento e selezione di essere meno strutturati di un tempo e promette di rendere tutte le attività e le pratiche più libere e veloci (Wyld, 1998). Gran parte delle aziende oggi utilizzano Internet per inserire offerte e ricevere candidature, molte delle quali attraverso il servizio mail (Ensher et al., 2002). Il più grande beneficio percepito dall'impiego di Internet è che i potenziali candidati possono rapidamente e facilmente accedere ad informazioni su una vasta gamma di opportunità di lavoro, ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana. La flessibilità di Internet è estremamente interessante se si considera poi che l'utilizzo di alcune parole chiave nei motori di ricerca on-line rende più facile trovare delle offerte rispetto alla ricerca tramite i giornali (Smith e Rupp, 2004). In questi giorni, le organizzazioni sono in grado di pubblicare offerte di lavoro quasi istantaneamente, generare richieste dirette e valutarle in poche ore. Questa capacità viene percepita come un importante miglioramento rispetto agli annunci sui giornali tradizionali, in cui le aziende sono tenute a rispettare rigide scadenze pubblicitarie e tempi di latenza per la pubblicazione e la stampa (Wyld, 1998).

Dal punto di vista dei candidati, Internet e la sua interattività hanno quindi il potenziale di rivoluzionare l'approccio nei confronti del mercato del lavoro, dando la possibilità a chiunque di trascendere tempo e spazio. Due sono i possibili criteri con cui un individuo può ricercare offerte di lavoro on-line, definiti da Wyld (1998) "the fox or the hare": secondo il primo i potenziali dipendenti ispezionano sia gli annunci che i siti web e in seguito inseriscono le loro candidature sulla base delle loro scoperte; dall'altra parte possono invece inserire il proprio curriculum all'interno delle agenzie

pubbliche on-line, aumentando la loro esposizione, in quanto il loro profilo può essere visitato da un numero illimitato di datori di lavoro. Così, come i potenziali candidati navigando in rete possono ottenere maggiori informazioni sull'azienda, allo stesso tempo le organizzazioni possono avere maggiori e migliori informazioni sui possibili dipendenti rispetto al passato. Queste informazioni, come accennato, possono provenire da fonti diverse, quali curriculum, application, interviste, ecc., che negli ultimi anni hanno subito alcune trasformazioni nella forma. In un mercato del lavoro elettronico infatti, tutte le informazioni diventano parte di file che possono essere conservati all'interno di database e ripresi, così come inseriti, attraverso un semplice click del mouse (Wyld, 1998). Anche la rapidità quindi, gioca un ruolo importante nel sostegno del web per il reclutamento; poiché un fattore importante di ogni processo è il tempo necessario per terminarlo, un ulteriore beneficio della rete è la possibilità di accelerare tutte le pratiche di assunzione. Uno dei potenziali vantaggi di maggiore efficienza dato da Internet è proprio quello di abbreviare i tempi del ciclo di assunzione, in modo da rendere l'organizzazione più reattiva ai candidati e maggiormente in grado di competere con le altre aziende per i migliori candidati, che a fronte di un processo troppo lungo potrebbero essere assunti dalla concorrenza (Chapman e Webster, 2003).

Le application on-line permettono ai recruiters e ai responsabili delle assunzioni di raccogliere informazioni sui candidati più velocemente rispetto ai metodi tradizionali. Le aziende possono tagliare più di 11 giorni nel processo di assunzione tipico di 43 giorni, utilizzando proprio questo strumento (Cappelli, 2001; Young e Foot, 2006). Inoltre, dal momento in cui un reclutatore può pubblicare offerte di lavoro che rimangono visibili per un tempo indefinito e i potenziali candidati possono inviare le loro candidature 24 ore al giorno, è chiaro che le candidature on-line rendono più rapide tutte le procedure, compresa la verifica dei requisiti di base dei soggetti che si propongono e il loro primo filtraggio. Se le offerte di lavoro sono estese con una procedura on-line questo può far risparmiare tempo e denaro, rendendo il processo di assunzione molto più efficiente (Zusman e Landis, 2002).

In aggiunta, proprio grazie all'estensione, cioè all'assenza di vincoli fisici in rete, e alla maggiore globalizzazione dell'economia e del mercato del lavoro, attraverso Internet le aziende hanno la possibilità di estendere l'offerta su scala internazionale, andando alla ricerca di dipendenti migliori e più brillanti, indipendentemente dalla loro posizione (Ensher et al., 2002). Poiché, come è stato discusso precedentemente, i talenti sono fonte di vantaggio competitivo per ogni realtà di business ma una ricerca internazionale per il talento è un'impresa costosa, l'utilizzo delle nuove tecnologie ha il potenziale di ridurre significativamente i costi, garantendo un pool di candidati globale. Per le organizzazioni, quindi il reclutamento on-line offre l'opportunità di pubblicizzare posizioni scoperte nei mercati globali, locali o di nicchia, concedendo ai reclutatori la flessibilità di indirizzarsi ad un preciso mercato del lavoro oppure ad un ambito più ampio (Chapman e Webster, 2003).

Il recruiting in Internet offre poi un ulteriore vantaggio: grazie alla possibilità di raggiungere un vasto pubblico con la pubblicità on-line, riesce ad attirare l'interesse di persone di qualità che non sono attivamente alla ricerca di un lavoro, ovvero i cosiddetti "candidati passivi" (Smith et al, 2004). Alla

base di questo concetto vi è l'idea secondo cui Internet agisce come un database di informazioni per le organizzazioni, comprese quelle relative ai potenziale candidati. Questo fenomeno è strettamente legato al concetto di social networking on-line, che si verifica quando gli individui ricevono informazioni su posti di lavoro e passano queste ad amici o colleghi, una strategia cruciale in momenti di difficoltà o in periodi di carenza di personale (Smith e Rupp, 2004).

Avendo a disposizione una notevole quantità di informazioni, chi cerca lavoro può inoltre focalizzarsi sulle posizioni disponibili in base ai propri criteri di selezione. La maggior parte dei sistemi on-line fornisce infatti agli utenti delle categorie di ricerca di offerte di lavoro per località, tipo di posizione, requisiti e stipendio; in questo modo i candidati possono dedicare più tempo alle posizioni che hanno il potenziale di essere la scelta migliore, piuttosto che proporsi ad un'offerta dopo l'altra (Pearce e Tuten, 2001).

Un'altra promessa del maggiore utilizzo della tecnologia nello screening e nella selezione è stata la possibilità di ridurre l'impatto negativo nei confronti di certi soggetti. Numerosi pregiudizi sono stati riconosciuti e documentati in passato relativamente a questioni come il sesso, la razza o l'età e non sono mancati errori di valutazione a causa di un'eccessiva enfasi su informazioni non positive, potenziali per gli individui responsabili delle risorse umane di discriminare consciamente o inconsciamente certi gruppi protetti o di prendere decisioni inadeguate sulla compatibilità di un individuo con l'azienda. Per questo, eliminando o diminuendo l'elemento umano dalla procedura di selezione, e introducendo procedure tecnologiche standardizzate e imparziali, si ritiene che l'impatto avverso possa essere notevolmente ridotto a favore di decisioni più eque (Chapman e Webster, 2003).

Il reclutamento in rete è cresciuto come è stato dimostrato per una serie di motivi, tra i quali il costo di reclutamento on-line non può non essere citato. Usando il loro proprio sito web professionale o Internet in generale, le aziende possono postare un numero illimitato di offerte di lavoro e generare un vasto pool di candidati ad un costo minimo (Young e Foot, 2006). Il prezzo della pubblicità in rete è notevolmente più basso rispetto a quella su stampa, dove la dimensione dell'annuncio e la pubblicazione stessa impattano fortemente. Il costo dell'invio di un messaggio pubblicitario su Internet si può infatti ritenere trascurabile, se lo si paragona a quello cartaceo, in relazione all'ampiezza del pubblico che viene raggiunto, che è potenzialmente infinito (Wyld, 1998) e senza esclusioni: anche Internet può essere percepito come un metodo per affrontare specifiche nicchie di mercato del lavoro mediante "affissione" di offerte su siti web per raggiungere gruppi di interesse speciale, gruppi di discussioni o nicchie (Smith et al., 2004). Il potenziale di risparmio per i processi di selezione tuttavia non riguarda solo la spesa relativa alla pubblicizzazione, ma anche tutte le attività che rientrano nel processo, come ad esempio il costo delle interviste, che possono essere fatte in video conferenza e non richiedere quindi spese di trasporto, o il costo dei cacciatori di teste professionali, ecc.

Anche se esistono molti vantaggi del recruiting on-line, non va dimenticato che essi solitamente sono specifici alle organizzazioni, in quanto ognuna ha la sua propria strategia e i suoi obiettivi di

reclutamento, che devono essere allineati con la strategia aziendale affinché l'impresa rimanga competitiva (Chapman e Webster, 2003).

2.3.3 Le debolezze e i rischi connessi a questa modalità

Una revisione della letteratura in materia di e-recruiting ha individuato numerosi svantaggi percepiti con questa fonte di reclutamento, che possono avere effetti negativi e implicazioni sul processo di assunzione generale dell'organizzazione. Al di là delle problematiche che si possono riscontrare nell'uso pratico delle tecnologie, tra le preoccupazioni principali si trova la percezione che questa tipologia di reclutamento generi un'elevata quantità di "application", come risultato delle diversità e della portata geografica dello strumento, che può essere inteso sia come vantaggio che svantaggio.

Come è stato discusso in precedenza, dal momento in cui Internet viene impiegato all'interno di un mercato globalizzato, i potenziali candidati possono accedere e visualizzare offerte di lavoro provenienti da qualsiasi parte del mondo. Inoltre, poiché la maggior parte delle persone in cerca di lavoro memorizza il proprio curriculum per via elettronica, la presentazione della domanda in rete richiede meno sforzo e comporta minori costi per l'individuo rispetto ai sistemi tradizionali e questo si concretizza in un aumento considerevole nel numero di domande pervenute all'azienda. Sebbene la crescita del pool di candidati consenta all'organizzazione di essere più selettiva, di incrementare le possibilità di assumere i migliori e potenziare la performance, un numero troppo elevato di candidature può anche avere un effetto negativo, aumentando i costi di gestione delle risorse umane (Carlson et al. 2002). Si ritiene quindi che un aumento nella quantità non porti necessariamente ad un aumento nella qualità delle candidature, dato che la qualità, la motivazione, e il fit tra azienda e individuo, sono tipicamente difficili da verificare senza un contatto diretto (Autor, 2001). Come ha suggerito Barber (1998) un piccolo bacino di candidati fornisce all'azienda poche opzioni tra cui scegliere, mentre un pool numeroso impone oneri pesanti sul sistema amministrativo e può portare alla mancata assunzione del soggetto più adatto, a causa di insufficienze nel processo. Pertanto, l'obiettivo primario del reclutamento deve essere quello di individuare e attrarre un pool limitato ad un numero ideale di candidati che possiedono gli attributi giusti (Rynes e Barber, 1990; Barber, 1998).

Un'ulteriore preoccupazione espressa nella letteratura deriva dal fatto che l'aumento del volume delle offerte di lavoro si traduca in maggiori difficoltà per i candidati di individuare quelle che corrispondono alle loro esigenze, anche a causa delle informazioni che vengono inserite. Mentre uno dei vantaggi citati è il potenziale dell'e-recruiting di essere più interattivo e di fornire informazioni approfondite, problematiche sono emerse circa la possibilità che queste non siano di alta qualità o che siano eccessivamente numerose da confondere i candidati e provocare disinteresse nei confronti dell'occupazione e dell'organizzazione (Lee, 2005).

Sebbene le diversità siano un elemento positivo nel reclutamento attraverso Internet, una certa apprensione rimane se si pensa al concetto di "divario digitale". Con questo termine ci si riferisce alle differenze nell'accesso a computer e Internet, in particolare tra Paesi sviluppati e in via di sviluppo, ma

anche tra chi fa parte di minoranze o chi è geograficamente disperso o semplicemente tra chi ha familiarità con le nuove tecnologie e chi no (Wyld, 1998). A questo proposito è opinione comune tra gli autori che le organizzazioni dovrebbero utilizzare una miscela di fonti pubblicitarie, al fine di garantire il raggiungimento di tutti i diversi mercati rilevanti (Smith et al, 2004).

Un'altra preoccupazione che è stata sollevata in numerosi articoli riguarda la privacy e la sicurezza, problematiche queste espresse dai candidati per quanto riguarda i dati personali forniti attraverso le domande di lavoro inviate via Internet e il potenziale che queste informazioni siano utilizzate per scopi immorali (Smith et al., 2004). Le questioni sulla privacy riguardano anche i candidati passivi, quindi quelli non interessati ad essere contattati, per questo molte organizzazioni stanno cercando di affrontare il problema con l'introduzione di password per limitare l'accesso e proteggere la riservatezza, la privacy e la sicurezza delle dichiarazioni (Lee, 2005).

Altre questioni importanti che sono state identificate con l'e-recruiting riguardano aspetti legati all'utilizzo delle tecnologie e includono la difficoltà di inviare curriculum e richieste tramite i format on-line; l'assenza di link all'interno e tra i siti; problemi di rete; difficoltà nell'accesso alle informazioni pertinenti i posti di lavoro su siti web o la mancanza di follow-up da parte delle organizzazioni sullo stato del lavoro (Lee, 2005).

2.3.4 Il recruiting on-line e le strategie di marketing: vendere un posto di lavoro ai candidati

Per la maggior parte delle persone in cerca di lavoro, Internet è il luogo virtuale in cui si svolge l'azione. Il mercato del lavoro è finalmente diventato un vero e proprio mercato: aperto, non controllabile dalle singole aziende e non vincolato dalla geografia, ed i responsabili del capitale umano sono costretti a trattarlo come tale. Il processo di reclutamento non può più essere visto come una funzione limitata al dipartimento delle risorse umane, ma necessita di essere rimodellato e visto come una funzione di marketing. Il processo di assunzione, dopo tutto, è diventato quasi indistinguibile dal marketing; oggi i candidati possono essere affrontati più o meno allo stesso modo dei potenziali clienti: identificati e classificati accuratamente, attirati dall'azienda e dal suo marchio e infine acquisiti come consumatori di un posto di lavoro. In un ambiente in cui la concorrenza per il talento è feroce, solo le aziende che padroneggeranno l'arte e la scienza dell'on-line recruiting riusciranno ad attrarre e mantenere le persone migliori (Cappelli, 2001).

In tutti i grandi mercati il marchio e la reputazione sono fondamentali per attirare l'attenzione; così come è sempre stato vero per il mercato dei prodotti ora sembra esserlo anche per il mercato del lavoro. E' stato dimostrato infatti che tutte le promozioni, le pubblicità e gli sforzi commerciali di una società influenzano i potenziali dipendenti e i consumatori. Una recente indagine WetFeet.com, che fornisce ai candidati informazioni a proposito dei datori di lavoro, ha dato prova del fatto che gli annunci sono sorprendentemente importanti per raggiungere i candidati; in tale sondaggio risulta che il 20% dei

soggetti in cerca di lavoro ha dichiarato di essersi messo in contatto con un'azienda dopo aver visto la pubblicità dei suoi prodotti.

Integrare quindi le attività di reclutamento con campagne di marketing globale rappresenta per le aziende un'importante opportunità per assicurarsi il successo nelle assunzioni on-line. Proprio come il marketing dei beni di consumo si è spostato verso un marketing di tipo relazionale, lo stesso sta avvenendo per la commercializzazione dei posti di lavoro in rete: grazie all'enorme potere e alle capacità di Internet di diffondere le informazioni attraverso legami informali, le aziende possono promuovere efficacemente se stesse e a basso costo e allo stesso tempo raccogliere informazioni su potenziali reclute.

Rendendo facile per le persone presentare domande di lavoro e candidature però porta le aziende a maneggiare grandi volumi di dati; per questo motivo ordinare tutte le domande di lavoro in modo rapido, senza allontanare i buoni candidati, diventa una competenza fondamentale per ogni organizzazione. Alcune classificazioni più semplici vengono svolte automaticamente dalla maggior parte dei servizi preposti per la ricerca on-line, attraverso le risposte a domande considerate di base, ma molte aziende necessitano di andare oltre. Fortunatamente, esistono molti provider che offrono aiuto con un'ampia gamma di prove per certificare le competenze del candidato, che possono essere impiegate come strumenti di screening. Le aziende che amministrano test on-line dovrebbero stare attente, però, perché strumenti di screening e test devono essere validi per le caratteristiche delle posizioni da coprire e in generale in relazione alle esigenze aziendali. Una volta che un buon candidato viene identificato, la velocità è essenziale. Con tante aziende concorrenti per i candidati, la prima azienda che entra in contatto ha spesso un vantaggio enorme. Tradizionalmente, le funzioni delle risorse umane hanno la tendenza a soggiornare nella lentezza burocratica, che non è abbastanza efficace nel clima delle assunzioni attuale. I reclutatori di oggi, in altre parole, necessitano di agire con la velocità, la flessibilità e la creatività degli uomini di marketing (Maurer e Liu, 2007). Riconoscendo l'importanza delle nuove modalità di reclutamento, alcune aziende hanno spostato la funzione fuori dal dipartimento delle risorse umane e questo è stato possibile grazie al fatto che il recruiting on-line facilita il decentramento della funzione: una volta che un manager di linea ottiene l'autorizzazione ad assumere, egli può facilmente scegliere attraverso quale strumento trovare i propri candidati. Le nuove tecnologie basate su Internet possono anche contribuire ad accelerare il processo di monitoraggio e di contatto con i candidati, automatizzando l'intero processo di assunzione: grazie alla rete si possono raccogliere le domande in un formato standardizzato, determinare da dove provengono, monitorare l'avanzamento delle richieste e calcolare quanto tempo ci vuole per ricoprire le posizioni scoperte o affinché un nuovo dipendente inizi a lavorare in modo produttivo. Dal momento che tutti i dati rimangono in formato elettronico, i datori di lavoro possono valutare molto rapidamente le application on-line e allo stesso modo contattare i candidati.

L'impiego di Internet tuttavia, non è indispensabile nella fase finale del processo di reclutamento, in quanto per avere successo nell'assunzione è necessario anche un contatto umano; i candidati possono

avere infatti molte altre opportunità di impiego e per questo devono essere “comprati” dall’azienda. Chi si propone per lavorare presso un’organizzazione ha bisogno di sentire che le persone che lavoreranno con lui lo vogliono, quindi le imprese devono costruire una relazione di fiducia con i candidati e persuaderli affinché accettino i posti di lavoro. Per queste ragioni i reclutatori di alcune aziende vengono sottoposti a programmi di formazione per imparare a “vendere” un posizione da coprire e di conseguenza concludere l’affare dell’assunzione, che si traduce nella scelta da parte del candidato di accettare una certa posizione (Cappelli, 2001).

La scelta di lavoro è stata definita come la serie di decisioni che un potenziale dipendente fa quando decide in quale posto di lavoro o in quale organizzazione vorrebbe entrare a far parte. Ogni processo inizia con la valutazione individuale delle informazioni disponibili tramite varie fonti di reclutamento, che possono essere molto diverse e possono includere stampati a carattere pubblicitario o pagine web aziendali. Le informazioni ottenute da questo primo contatto con l’azienda si presume possano incidere sulle decisioni importanti, come quella di inviare una candidatura, e sugli esiti generali del processo di ricerca. Gli elementi chiave che solitamente vengono ricercati nelle offerte di lavoro perché in grado di influenzare le decisioni di scelta riguardano lo stipendio, le condizioni di lavoro e le responsabilità (Zusman e Landis, 2002). Oltre a questi fattori e a quelli di contesto, Rynes (1990) ha osservato che le decisioni di applicazione si basano spesso sulle impressioni generali di attrattiva organizzativa. Ciò è particolarmente vero nel processo di ricerca di lavoro, quando le informazioni fornite ai richiedenti sono limitate. Dai risultati di numerosi studi in materia è emerso che il primo contatto che un candidato ha con la società rappresenta un’esperienza informativa che può influenzare la sua percezione sull’organizzazione. Una prospettiva con la quale considerare le impressioni dei candidati è che quelle che formano queste persone sono analoghe a quelle dei consumatori che decidono di acquistare un determinato prodotto. In effetti, suggerire una similarità tra la pubblicità dei prodotti di consumo e la scelta di lavoro non è un’idea nuova. I ricercatori sul tema delle decisioni che portano alla scelta di una determinata posizione, hanno citato spesso la teoria delle aspettative come mezzo per spiegare come mai alcuni individui preferiscono certi posti di lavoro ad altri (Rynes, 1990). Questa teoria è stata sviluppata dalla ricerca economica per chiarire il ruolo delle informazioni possedute da acquirenti e venditori ed è stata adottata nel campo del recruiting per comprendere l’interazione tra i potenziali candidati e le organizzazioni. In sostanza, l’idea di fondo suggerisce che in assenza di altre informazioni su un’organizzazione, un potenziale candidato trarrà conclusioni circa la stessa basandosi su stimoli periferici.

Nel contesto del reclutamento, un importante sostegno alla teoria si è riscontrato nel fatto che i candidati hanno dimostrato di contare sulla percezione dei reclutatori per trarre le loro impressioni sul sistema di assunzione aziendale; per esempio, si è notato che se un reclutatore aziendale veniva percepito come competente e cordiale, i candidati supponevano che queste caratteristiche rispecchiavano le qualità dell’intera azienda (Braddy et al., 2006). Gli autori sono convinti che la teoria della segnalazione sia quindi utile per spiegare come i potenziali candidati formino la percezione della

cultura organizzativa dopo la visualizzazione dei siti web di reclutamento, quindi, che questa teoria possa rappresentare un fondamento concettuale importante per il lavoro nel settore della soddisfazione o insoddisfazione del dipendente. Poiché la stessa prospettiva è stata utilizzata per spiegare il comportamento individuale nel contesto delle risorse umane e del commercio, un esame più approfondito dei fattori che portano ad una similarità tra le due aree sembra giustificato.

Uno dei modi in cui la pubblicità e il reclutamento sono simili è che entrambi sono impiegati per promuovere un'immagine positiva della società. Dal momento che molte organizzazioni sono spesso alla ricerca di personale per ricoprire posti vacanti, è necessario prima di tutto che esse generino un'impressione positiva di se stesse, impressione che nel processo di reclutamento viene influenzata dagli stessi elementi che incidono sulle percezioni positive della pubblicità (Zusman e Landis, 2002).

In tale ottica, Hodes (Zusman e Landis, 2002) ha proposto che le impressioni positive derivano dalle pubblicità che attirano l'attenzione, mantengono l'interesse, ottengono l'accettazione, stabiliscono preferenze e motivano l'azione. L'attenzione viene solitamente attirata attraverso un forte elemento visivo, come un titolo o un'illustrazione, e per quanto riguarda il reclutamento on-line, può essere raggiunta attraverso l'inclusione di immagini accattivanti o collegamenti ipertestuali in punti ben visibili della pagina Web aziendale. Le fotografie che ricevono valutazioni positive creano un atteggiamento più favorevole verso gli annunci; come atteggiamenti diversi potrebbero essere creati nei confronti di prodotti simili grazie alla positività della pubblicità, così atteggiamenti altrettanto favorevoli potrebbero essere creati verso posti di lavoro di aziende concorrenti grazie all'attrattiva delle loro pagine web. Quando l'attenzione di un candidato è stata catturata, questa va in qualche modo trattenuta: gli annunci del reclutamento potrebbero farlo impiegando delle descrizioni dell'azienda e della posizione da ricoprire, e queste informazioni dovrebbero essere percepite rilevanti dai soggetti e anche credibili. Internet dovrebbe quindi essere considerato come un mezzo personale e interattivo, piuttosto che come un mezzo di massa e i candidati dovrebbero credere che l'azienda sia realmente alla ricerca di nuovi dipendenti. Infine, nel contesto di assunzione, la pubblicità dovrebbe dichiarare chiaramente come e quando l'azienda si aspetta di ricevere risposte, cosa che solitamente avviene attraverso link alla sezione contatti o form per le application dei CV.

In sintesi, i processi di reclutamento organizzativi sembrano condividere molte somiglianze con quelli della pubblicità rivolta al consumatore. In particolare, le pagine web sembrano fornire un veicolo per raggiungere gli obiettivi di recruiting in misura molto maggiore rispetto alle pubblicizzazioni tradizionali cartacee, dato che possono essere rese più coinvolgenti e interattive attraverso l'utilizzo di informazioni audio e video (Zusman e Landis, 2002).

Per concludere, a questo punto sembra utile proporre lo studio di Maurer e Liu (2007), i quali hanno collegato il comportamento del consumatore alla gestione e hanno fornito delle idee di base per sviluppare un efficace e-recruiting. Per sostenere i manager nell'impiego del web come nuova opportunità di reclutamento, gli autori hanno prodotto i seguenti principi:

- Il reclutamento è, in realtà, un lavoro di marketing ed in questo senso il focus del progetto deve essere costantemente sulla creazione di un ambiente di reclutamento virtuale che soddisfi le esigenze dei consumatori di posti di lavoro.
- Conoscere il consumatore è fondamentale per definire il target di mercato del lavoro desiderato e capire la motivazione dei candidati e la loro conoscenza del lavoro e delle sue caratteristiche.
- Va ricordato che chi cerca lavoro segue sia strade centrali che periferiche nell'elaborazione delle sue decisioni. L'obiettivo di creare delle pagine Internet, quindi, è quello di affrontare queste esigenze, fornendo indicazioni adeguate sul datore di lavoro e sull'ambiente di reclutamento.
- Il successo sta nella capacità di integrare l'interattività, la vivacità e la ricchezza di informazione e di considerare la loro possibile interazione sui candidati.
- L'abbondanza non è necessariamente la scelta migliore. Per raggiungere chi è alla ricerca di lavoro con diversi livelli di esperienza o interessi, le pagine web dovrebbero fornire livelli mirati di ricchezza di informazioni, interattività e appeal estetico.

Nell'offrire queste indicazioni di marketing basate su intuizioni, gli autori tengono però a precisare due considerazioni finali. In primo luogo, i vantaggi dell'e-recruiting possono differire tra i datori di lavoro e i mercati del lavoro; così il primo passo nell'ambiente virtuale del reclutamento è quello di valutare realisticamente se questa metodologia sia coerente con i fabbisogni del personale e con le capacità del web. In secondo luogo, le idee qui presentate utilizzano l'elaborazione di un modello di comportamento dei consumatori per aiutare i datori a comprendere l'atteggiamento verso una data occupazione e lo sforzo necessario per attrarre verso un'offerta di lavoro. Quindi, il loro approccio si occupa dei fattori di progettazione che influiscono sull'iniziale interesse verso un posto di lavoro, piuttosto che sulla decisione finale di accettare/rifiutare una simile offerta.

2.3.5 Le metodologie e le fonti di ricerca on-line

Il processo di reclutamento è cambiato considerevolmente da quando è stato introdotto Internet. Sempre più utilizzata sia da grandi che da piccole organizzazioni, la rete sta diventando un mezzo indispensabile tanto per i datori di lavoro quanto per chi è alla ricerca di un'occupazione. Il reclutamento on-line rappresenta una risposta importante alle sfide sulle assunzioni (Thomas e Ray, 2000) ma non può essere considerato una tecnica specifica, esso infatti include diversi strumenti e una vasta gamma di modi per usarli. Dal momento che l'e-recruiting si presenta come fortemente eterogeneo sembra a questo punto necessario presentare i diversi elementi che rientrano all'interno di questo concetto.

Per prima cosa una distinzione include due tipologie di reclutamento, quello attivo e quello passivo. Il primo è rivolto ad individuare i candidati passivi e prevede l'impiego di una serie di strumenti tra cui il Web per riuscirci; il secondo è invece finalizzato ad identificare i candidati attivi e si compone di una

serie di servizi che permettono all'azienda di comunicare un'offerta di lavoro, o ai candidati di rendere disponibile il proprio CV (Zerilli, 2007).

Allo stesso modo Veger (2006), riprendendo il pensiero di altri autori, propone due modalità di assunzione attraverso Internet: il metodo “we find you” e quello “you find us”. L’approccio “noi troviamo te”, si riferisce al sistema con cui è il reclutatore aziendale che intraprende delle ricerche per trovare i giusti candidati, mentre l’approccio “tu trovi noi” fa riferimento al metodo in cui l’organizzazione posta un annuncio di lavoro ma il compito di inviare la candidatura spetta all’iniziativa del potenziale richiedente. Questa distinzione viene solitamente impiegata per categorizzare i metodi identificati in letteratura, che non sono alternativi, ma possono essere utilizzati uno accanto all’altro nel processo di reclutamento, dove gli attori coinvolti sono sempre i reclutatori organizzativi e i potenziali dipendenti.

I metodi di cui si parla sono stati ampiamente trattati e classificati anche da Lee (2007), che, per dare ai reclutatori e alle persone in cerca di lavoro una migliore comprensione dell’e-recruiting, ha proposto sei categorie con le quali suddividere le varie fonti: i Job Boards; i Job Boards di nicchia, le application, i sistemi ibridi on-line e off-line, il consorzio e la sezione carriera dei Web site aziendali.

Dal momento in cui queste riprendono in parte le risorse elencate da Veger (2006), esse verranno discusse in seguito in modo congiunto.

We-find-you approaches	You-find-us approaches
Searching trough resumes on a job board	Posting jobs on a job board
Searching through resumes on the organizational career website	Posting jobs on the organizational career website
Generating names using search engines or chat rooms	Advertising jobs online
Using the service of name generation firms	Putting jobs on computers in physical kiosks
Web-event recruiting	Participating in online job fairs
Using the service of aggregator sites	
Relationship recruiting	

Figura 2.3.5: Metodi di reclutamento con Internet. Fonte: Veger, 2006.

Come risulta dalla Figura 2.3.5, la maggior parte delle fonti impiegate nel reclutamento on-line, rientrano tra gli approcci che Veger (2006) ha definito “we find you”, tuttavia le prime due voci possono essere comprese in entrambe le categorie. La quasi totalità della letteratura sul tema sembra riconoscere i Job Boards, uno degli strumenti più usati dalle aziende per trovare i dipendenti. Questo sistema è simile agli annunci di lavoro sui giornali, ma a differenza contiene sia un elenco di

opportunità di lavoro che di curriculum dei candidati (Jones e Dages, 2003). Grazie a questa loro caratteristica, le bacheche elettroniche possono essere utilizzate dai reclutatori in un duplice modo: da un lato per pubblicare le offerte di lavoro, dall'altro per la valutazione dei curricula che vengono inviati direttamente dai potenziali candidati. Persone provenienti da tutto il mondo e 24 ore al giorno possono quindi inviare la propria candidatura e attraverso i meccanismi di ricerca i reclutatori possono cercare tra i candidati quelli in possesso delle competenze e delle esperienze necessarie a coprire la posizione vacante (Lievens e Harris, 2003). Allo stesso tempo i candidati possono effettuare la ricerca di posti di lavoro per categoria, esperienza, educazione, posizione, o qualsiasi combinazione di questi attributi di lavoro e possono ricevere mail da parte degli agenti che forniscono il servizio, in grado di inviare le offerte più recenti sulla base della corrispondenza tra la posizione da coprire e le caratteristiche dei candidati iscritti. I reclutatori invece possono rintracciare possibili candidati attraverso le banche dati, in cui gli iscritti sono suddivisi per competenze, livello di esperienza, lavoro, preferenze di retribuzione, istruzione e quant'altro e solitamente hanno la possibilità di venire informati dagli agenti con liste di candidati disponibili che corrispondono al profilo ricercato. Tra i vari portali, quelli di nicchia esistono per servire mercati del lavoro altamente specializzati, come ad esempio una particolare professione, industria, istruzione, posizione o qualsiasi combinazione di queste specialità. La maggior parte di questi opera on-line attraverso delle comunità specializzate o newsgroup che richiamano professionisti, quali ingegneri, programmatori e giornalisti, che condividono interessi, competenze, esperienze e conoscenze specifiche (Lee, 2007). Sulla base di questa descrizione Veger (2006) sottolinea che i Job Boards possono essere ricondotti ad entrambi gli approcci di ricerca, così come i siti web aziendali e nello specifico la loro sezione "carriere", che dalla letteratura emergono in seconda posizione in relazione all'impiego. L'uso dei siti web è simile a quello delle bacheche on-line, data la possibilità per i datori di inviare annunci per le posizioni da coprire e per i candidati alla ricerca di occupazione di inserire il proprio curriculum. Le aziende, tuttavia, possono estendere le funzionalità di postare annunci sui loro siti web di carriera attraverso la creazione di procedure on-line o "application" per la domanda (Veger, 2006). I Job Boards ed i website professionali vengono solitamente identificati come distinti, a causa del largo uso di entrambi. L'impiego di un proprio sito aziendale è stato uno dei primi approcci "Internet-based"; uno studio condotto nel 2001 ha rilevato che l'88% tra 500 aziende globali hanno creato un proprio sito Internet per le assunzioni (Lievens e Harris, 2003) e una ricerca del 2004 ha dimostrato che le pagine di carriera organizzative hanno prodotto il 53,3% delle assunzioni da parte delle grandi organizzazioni americane (Veger, 2006). La sezione "carriera" nella pagina web aziendale ha infatti un vantaggio di costo e flessibilità rispetto ai Job Boards, nella pubblicazione di informazioni aziendali con le quali i candidati possono prendere decisioni informate sulla loro candidatura, come ad esempio le caratteristiche del luogo di lavoro, i benefici, le opportunità di carriera e la cultura organizzativa (Lee, 2007).

All'interno della categoria "we find you" sono stati inseriti poi i "generating names" attraverso la rete, strumenti con i quali i reclutatori hanno accesso ad una lista di nomi di potenziali candidati

utilizzando motori di ricerca o chat room; modalità che permette di contattare anche i candidati passivi. Metodologia collegata alla precedente è il servizio di generazione di nomi dalle imprese, dove, similmente, l'obiettivo è di far emergere appunto nomi di possibili dipendenti interessati tramite la società. L'autore propone poi un altro metodo sempre della stessa categoria, che sfrutta gli eventi sul web; attraverso questo sistema i reclutatori possono individuare e analizzare i candidati che partecipano a seminari oppure a conferenze on-line. In sesto luogo, viene citato il servizio dei siti aggregatori: questi sono siti che valutano le offerte di lavoro e le candidature e le indirizzano ai datori di lavoro che risultano appropriati. Infine si trova il recruiting relazionale, che ha l'obiettivo di sviluppare una relazione a lungo termine con i candidati passivi, in modo che quando questi decidono di entrare nel mercato del lavoro, preferiscano le organizzazioni con cui hanno intrapreso un legame. Questo metodo si basa sulla profilazione dei visitatori del sito in base al loro comportamento di navigazione e ai loro interessi, e poi sul sistema di invio via mail di aggiornamenti periodici sulle carriere nel loro campo di interesse (Veger, 2006).

Per quanto riguarda la categoria "you find us" invece, sembra che oltre alla pubblicizzazione di annunci nei Job Boards e nelle pagine web aziendali, due siano le modalità di reclutamento preferite. I reclutatori possono scegliere di inserire notizie sui posti di lavoro da ricoprire, attraverso dei computer in chioschi fisici, presenti in uffici di collocamento, agenzie per l'impiego o università oppure partecipare alle fiere di lavoro on-line, o entrambe le cose (Veger, 2006).

Come è stato suggerito in precedenza, queste fonti non sono da considerarsi come alternative; Lee (2007) suggerisce che una certa utilità si riscontra nell'impiego di modalità ibride. I servizi di reclutamento ibridi prevedono sia l'impiego di strumenti off-line che on-line, che sono stati causa del declino della pubblicizzazione degli annunci nei giornali. Il vantaggio dell'ibrido secondo l'autore, deriva dalla possibilità di condivisione delle risorse esistenti e delle competenze sviluppate nell'industria tradizionale, anche se in questo modo viene trasmessa un'immagine aziendale poco innovativa.

Inoltre, in aggiunta alle fonti di ricerca tradizionali e on-line descritte, non vanno trascurate tutte quelle nuove forme come i Business Games, ovvero simulazioni di gestione che potrebbero costituire una valida fonte di reclutamento, per catturare quei partecipanti che dimostrano avere le abilità giuste nel condurre con successo una strategia aziendale.

2.5.6 Assumere attraverso i Job Boards

Negli ultimi cinque anni si è assistito ad un'esplosione nel numero di imprese che utilizzano Internet per reclutare lavoratori e nel numero di lavoratori che lo adottano per cercare posti di lavoro. Le indagini annuali sull'utilizzo dell'e-recruiting da parte di 500 aziende globali sono di particolare interesse in questo riguardo: esse hanno dimostrato infatti che nel 1998 solo il 14% delle aziende non aveva un sito web aziendale, percentuale che è stata totalmente coperta nel 2000, e che sempre nel

1998, solo il 29% impiegava il web a fini di reclutamento, mentre nel 2003 questo tasso di utilizzo ha avuto aumentato raggiungendo il 94% (Nakamura et al., 2009).

Secondo il rapporto della società statunitense “Society for Human Resource Management” del marzo 2007, tra il settore privato e le organizzazioni del settore pubblico che hanno risposto al sondaggio, in media il 44% dei loro nuovi assunti nel 2006 sono stati trovati attraverso la rete.

I lavoratori utilizzano numerose piste per individuare nuovi impieghi, compresi i riferimenti personali, i contatti diretti col datore di lavoro, i sindacati, le agenzie per l’impiego, i giornali e le pubblicità; in aggiunta a questo elenco di recente sono state adottate due nuove modalità di ricerca da parte dei potenziali impiegati, che sono proprio quelle inserite dalle organizzazioni che reclutano attraverso Internet: i Job Boards e il proprio website aziendale (Autor, 2001).

In primo luogo ogni azienda può contare su di terze parti che distribuiscono annunci di lavoro sul loro sito, modalità con la quale i potenziali candidati possono cercare tra le organizzazioni le offerte di lavoro per le posizioni più adeguate alle loro qualifiche e in grado di soddisfare le loro esigenze. Le bacheche elettroniche danno infatti la possibilità ai potenziali dipendenti di essere costantemente avvisati sulle nuove opportunità aziendali, aumentando notevolmente il numero di spettatori e raggiungendo un gruppo geograficamente diversificato di candidati in cerca di lavoro on-line (Breddy et al., 2006). I Job Boards on-line possono essere meglio descritti come una versione elettronica della sezione sugli annunci dei giornali. I datori di lavoro impiegano questo strumento per pubblicizzare le offerte di lavoro presso la loro impresa con descrizioni dettagliate delle mansioni da coprire rivolte ad un numero indefinito di potenziali candidati, che in questo modo rimangono sempre aggiornati. Coloro che cercano lavoro d’altra parte hanno la possibilità di presentare il proprio curriculum vitae da inserire nella banca dati del sito, contribuendo a migliorare la corrispondenza con i datori.

Le schede di lavoro on-line offrono quindi un duplice servizio: forniscono ai datori di lavoro e ai ricercatori di dipendenti la possibilità di inviare le loro offerte in rete e ai candidati di presentare le proprie candidature in tempo reale (Brencic e Norris, 2008). I Job Boards possono anche assumere un ruolo attivo nella corrispondenza tra lavoratori e datori: invece di aspettare che siano i soggetti coinvolti nella relazione a trovarsi l’un l’altro, il software può analizzare le inserzioni di lavoro pubblicate e riprenderle per segnalarle ai profili che potrebbero esserne interessati. In aggiunta, con questo strumento, i datori di lavoro possono utilizzare Internet per analizzare le competenze con test di personalità e capacità (Autor, 2001).

Dalle ricerche di Nakamura et al. (2009) tre sembrano essere i principali Job Boards di fama mondiale, impiegati principalmente negli Stati Uniti: Monster e poi Career Builder e Hotjobs, che si sono evoluti seguendo la sua scia. Monster, il più grande fornitore di servizi per il reclutamento on-line, è stato lanciato nel 1995 da una nota società di marketing telefonico nonché agenzia di reclutamento, una delle poche in grado di garantire un flusso costante di offerte di lavoro sul sito fin dall’inizio. Monster ha fornito da subito servizi di reclutamento adeguati alle esigenze degli studenti e degli uffici di carriera e ha formato in passato partnership con le principali istituzioni educative tra cui Harvard,

MIT, Princeton e Berkeley. Con questo strumento se un utente presenta il proprio curriculum tramite il modulo di iscrizione on-line o attraverso un sito web gestito dalla società, quella candidatura può essere convenientemente utilizzata in più modi dal sistema, rimanendo salvata all'interno di un database ufficiale. Monster ha offerto 3,9 milioni di curricula e 430.000 posti di lavoro nell'agosto del 2000 (Autor, 2001) e nel 2003 aveva costruito una vasta rete di contenuti locali e siti Internet in lingua estendendosi dal Nord America all'Europa e all'Asia. Questa rete globale è quindi nata per aiutare le aziende americane che operavano all'estero a trovare lavoratori, ma con gli anni è diventata un prezioso mezzo per tutte le imprese alla ricerca di lavoratori all'interno o in altri Paesi.

Career Builder, lanciato nel 1996, è stato sviluppato invece come mezzo di complemento alle attività pubblicitarie di grandi media, quali il "Tribune", "Knight Ridder" e "Gannett" ma ha avuto un grosso e inaspettato flusso di annunci di lavoro sorpassando i giornali affiliati e diventando alla fine del 2003 un Job Board di portata globale grazie alle partnership in molti Paesi tra cui Regno Unito, Irlanda, Italia, Spagna, Francia, Belgio, Olanda, America Latina, India, Australia, Malaysia, Filippine e Singapore.

Nel 1997 fu poi lanciato HotJobs, il più giovane dei 3 colossi, ora di proprietà di Yahoo!, con l'obiettivo di aumentare le dimensioni e l'impegno degli utenti del portale, in modo da accrescere le entrate risultanti dalla vendita on-line di beni e servizi da parte di commercianti convenzionati (Nakamura et al., 2009).

La ragione per cui i Job Boards sono proliferati è abbastanza chiara: questi strumenti offrono numerose informazioni, sono facili da utilizzare e sono potenzialmente più aggiornati rispetto alle loro controparti cartacee, raggiungendo gli occhi di più candidati ad un costo inferiore delle inserzioni sui giornali, dato che una pubblicità domenicale nel New York Times prevedeva circa 1,7 milioni di lettori ad un prezzo di 4500 dollari contro 3,8 milioni di visitatori su Monster ad un prezzo di 137 dollari per un periodo di 30 giorni nel maggio del 2000 (Autor, 2001). I vantaggi che derivano dal loro impiego sono sicuramente l'accesso ad un ampio pool di reclutatori e di soggetti in cerca di occupazione e la disponibilità di uno strumento di recruiting tecnologico al passo con la nuova generazione. Allo stesso tempo però esistono anche alcuni svantaggi, come i problemi relativi al riconoscimento del marchio e la possibilità di furto di identità; false offerte di lavoro sono infatti spesso introdotte on-line per rubare informazioni personali da ignari cercatori di lavoro (Lee, 2007).

Per quanto riguarda i benefici che provengono da questo innovativo strumento di ricerca, non ci si può esimere dal descrivere alcune sue potenzialità. Quando un annuncio di lavoro viene "postato" in rete, un datore di lavoro ha la possibilità di inserire nella sezione descrittiva un "Apply now link", cliccando sul quale ogni visitatore viene indirizzato nell'offerta specifica. Poiché l'uso di questo collegamento è a buon mercato, veloce e facile, la sua funzione è quella di aumentare il numero dei possibili candidati e, quindi, di facilitare la ricerca del datore di lavoro al margine estensivo. La disposizione del link è inoltre destinata ad aumentare la velocità con cui un navigatore raggiunge l'offerta, ma insieme a questi vantaggi il link può comportare un effetto negativo sulla qualità dei candidati. In altre parole, dal momento in cui il collegamento è così facile ed economico, la sua

disposizione aumenta il numero di candidature per annuncio, ma non è detto che la qualità di questi lavoratori sia in linea con quella richiesta dall'azienda. Un altro collegamento che un datore di lavoro può fornire nella descrizione on-line è "Invia questo link ad un amico". In questo caso il link consente di spedire per e-mail la descrizione dell'offerta di lavoro ad un amico, semplicemente cliccando sul collegamento e fornendo un indirizzo e-mail; per questa ragione è in grado di aumentare considerevolmente il numero di potenziali candidati al di là di quelli che cercano lavoro indagando attraverso le offerte on-line (Brencic e Norris, 2008). Dal momento che i ricercatori di lavoro "attivi" sono ritenuti da alcuni un pool negativamente selezionato di candidati di lavoro (Autor, 2001), l'utilizzo di link di questo tipo può aiutare un datore ad accedere ad un maggior numero di candidati passivi di elevata qualità. Inoltre, quando egli pubblica l'annuncio per un posto vacante in linea, può scegliere dal menù una serie di requisiti predefiniti per descrivere la mansione da coprire in termini di livello di carriera, istruzione ed esperienza di lavoro, ecc. che vanno a completare la sua descrizione. Dalle ricerche di Brenic e Norris (2008), risulta che il ricorso ad un menù predefinito in aggiunta ai link facilita una ricerca di candidati su larga scala e migliora la precisione del segnale sulla qualità.

Sebbene l'uso di questi Job Boards per coloro che ricercano un'occupazione sia in genere gratuito, i datori di lavoro sono costretti a pagare una tassa per poter pubblicare annunci on-line o avere accesso ad un curriculum nella loro banca dati. Secondo gli autori è interessante notare come con gli anni siano aumentate le tasse da pagare e si sia invece ridotta la durata della pubblicazione delle offerte. Nel 2000, per esempio, un datore di lavoro poteva inviare un annuncio su Monster per 90 giorni ad un prezzo compreso tra 251 e 300 dollari, quota che è salita a 365 dollari nel 2004 e 395 dollari nel 2006. La durata degli annunci invece è scesa da 90 giorni nel 2000 a 60 giorni nel 2001⁵. Allo stesso modo per quanto concerne Career Builder o HotJobs, il prezzo per la permanenza on-line di un'offerta di 30 giorni variava da 101 a 150 dollari nel 2000; tassa aumentata ad un livello compreso tra 151 e 200 dollari per il primo e tra 201 e 250 dollari per il secondo nel 2002. Anche la quota per avere accesso alla banca dati del sito è cambiata nel tempo. Nel 2000, ad esempio, per Monster le imprese dovevano pagare 5.000 dollari per un periodo di tre mesi di accesso e 10.000 dollari per un accesso annuo; per quanto riguarda Workopolis è passata da 1000 dollari al mese nel 2001 a 1.300 dollari nel 2002. Modifiche si sono verificate anche in termini di periodi di tempo di memorizzazione dei curriculum nella banca dati. La guida Weddle ha rivelato che, mentre Monster offriva un deposito di 365 giorni nel corso degli ultimi anni, Career Builder è passato da 365 giorni nel 2000 ad offrire uno stoccaggio a tempo indeterminato, proprio come Hot Jobs (Brencic e Norris, 2008).

Le conclusioni dello studio condotto dagli autori, suggeriscono che i servizi dei Job Boards hanno subito notevoli cambiamenti negli ultimi anni. In particolare, dall'analisi di alcuni grandi colossi on-line risulta che essi differiscono tra di loro nelle tabelle degli onorari e nelle prestazioni offerte; servizi e prezzi che sono cambiati in modo considerevole nel corso di pochi anni. Il documento astrae dal

⁵ Si tratta di stime ottenute dalle ricerche della guida Weddle per i siti di reclutamento on-line; i dati sono inoltre approssimativi in quanto le spese per le offerte di lavoro tendono a dipendere dal luogo in cui vengono pubblicate e in relazione a sconti offerti dal servizio.

considerare le ragioni e le implicazioni di tali cambiamenti, tuttavia, Brencic e Norris (2008) suggeriscono non solo che i datori di lavoro e i ricercatori di lavoro fanno sempre più affidamento su Internet per trovare un'occupazione, ma anche che coloro che usano la rete vivono esperienze molto diverse nel mercato del lavoro rispetto a quelli che non lo fanno. Sulla base dei dati raccolti da Monster gli autori hanno indagato sull'uso che i datori fanno di questo strumento di ricerca e i risultati dello studio hanno indicato che i vantaggi derivanti dalla ricerca on-line offerti dai Job Boards non sono uniformi sia per quanto riguarda le aziende che per le posizioni da coprire, e che i maggiori beneficiari sembrano essere i datori che hanno accesso ad una migliore tecnologia. Gli autori tengono inoltre a sottolineare che l'impegno attivo nella ricerca attraverso la rete può contribuire ad aumentare le probabilità che vengono utilizzati strumenti on-line e questa scoperta completa la letteratura esistente sotto tre punti di vista. In primo luogo, i risultati supportano un uso effettivo di Internet come parte delle modalità di reclutamento, così come hanno sostenuto Haddas e Eriksson e Lagerström (Brencic e Norris, 2008). In secondo luogo, questo studio sull'uso di strumenti di ricerca on-line è simile ad altre indagini condotte da Nakamura et al. che analizzano le attività di ricerca perseguite in rete e Mellet che ha intervistato oltre 30.000 ricercatori di lavoro su un Job Boards francese. In terzo luogo, i risultati di Brencic e Norris indicano che i vantaggi di utilizzare le schede di lavoro on-line e gli strumenti di ricerca che questi offrono, dipendono dalle caratteristiche del datore di lavoro e da quelle della mansione per cui necessitano candidati, affermazione che risulta in linea col pensiero di Kuhn, Skuterud e Stevenson (Brencic e Norris, 2008).

In conclusione si può affermare quindi che per la maggior parte delle persone, l'attività immediatamente associata al concetto di "ricerca di lavoro in Internet" riguarda la visualizzazione delle offerte di lavoro su un Job Board. Chiaramente, però, per molti lavoratori l'utilizzo di Internet nel processo di ricerca di lavoro va ormai ben al di là di queste attività. In sintesi, i possibili usi di internet per chi cerca lavoro sono molteplici ed è oggi difficile immaginare una qualsiasi strategia di ricerca senza la rete come componente.

2.4 Il website aziendale

Nel corso degli ultimi dieci anni si è assistito ad un aumento nella quantità di studi in merito al reclutamento dei dipendenti, che ha portato ad una migliore comprensione dei fattori che influenzano coloro che sono alla ricerca di lavoro nelle prime fasi del processo di selezione, ma molte altre questioni risultano ancora in sospeso. Internet ha rappresentato una sfida per i reclutatori che cercavano di attirare candidati qualificati e gestire un processo di assunzione sempre più veloce (Cappelli, 2001).

Oggi, come è stato accennato in precedenza, insieme ai metodi di reclutamento tradizionali e ai Job Boards, la maggior parte delle aziende utilizza i propri siti web orientandoli a svolgere principalmente tre funzioni: la promozione o la “vendita” della società ai potenziali candidati; la valutazione e lo screening di questi in base alle loro qualifiche oppure entrambe le cose (Rynes, 1990). Il Website aziendale permette infatti di diffondere ai potenziali candidati tanto informazioni sull’impiego quanto notizie sull’azienda e altre comunicazioni che possono aumentare la probabilità che gli individui percepiscano un’immagine positiva dell’organizzazione e presentino la loro candidatura (Braddy et al., 2005; Young e Foot, 2006; Lee, 2007).

Questa seconda opzione relativamente recente, secondo alcuni autori (Braddy et al., 2005) è risultata molto valida, ma sembra avere maggiori probabilità di essere efficace se impiegata in combinazione con i Job Boards. I ricercatori sono tuttavia convinti che un website dedicato esclusivamente al reclutamento abbia diversi vantaggi rispetto ad altre fonti. In primo luogo, i contenuti possono essere pubblicati nel sito molto più a buon mercato rispetto ai costi della pubblicità sulle bacheche in rete. In secondo luogo l’ammontare complessivo delle informazioni che si trovano su sito aziendale ufficiale è di gran lunga superiore rispetto a quello che viene fornito da un singolo annuncio di lavoro; un notevole vantaggio di questo contenuto aggiuntivo è che i richiedenti possono acquisire ulteriori notizie sulla cultura organizzativa, che possono portare ad una decisione più informata e consapevole circa un’occupazione. Inoltre, questo tipo di reclutamento può ridurre i costi per l’azienda, minimizzare la quantità di tempo necessario per assumere correttamente i candidati e creare una percezione positiva che deriva dall’idea di essere innovativa o comunque al passo coi tempi. Infine l’impiego di siti Internet aziendali comporta una riduzione dei costi di applicazione per chi cerca lavoro e permette loro di presentare direttamente e più velocemente le candidature.

Molti studiosi hanno esaminato i siti web aziendali come un mezzo relativamente nuovo per la comunicazione organizzativa, incentrandosi in particolare sulle caratteristiche dei contenuti; sull’efficacia delle informazioni; sulla gestione delle immagini; sul servizio al pubblico e su confronti culturali; pochi hanno analizzato i contenuti relativi al lavoro in Internet e quelli che lo hanno fatto si sono concentrati principalmente sugli annunci pubblicati nelle pagine on-line dei giornali o sulle banche del lavoro (Young e Foot, 2006).

Lee (2007) ha descritto il processo di reclutamento attraverso il sito web aziendale come composto di undici tappe successive suddivise in quattro gruppi. Il primo cluster offre le seguenti fasi: identificazione dei bisogni di assunzione, presentazione dei requisiti necessari per il posto di lavoro,

loro approvazione e pubblicizzazione in Internet; il secondo gruppo comprende la ricerca di lavoro da parte dei richiedenti e la presentazione delle loro candidature; il terzo gruppo tratta lo screening nel database delle candidature, la valutazione dei curriculum o delle “application” e l’intervista con i responsabili delle assunzioni; infine il quarto e ultimo insieme racchiude lo screening pre-assunzione, la proposta di lavoro e la stipulazione del relativo contratto. Sorprendentemente, secondo Wolfswinkel (2009), le attività di ricerca nei primi tre passaggi non sono ancora state avviate nel settore accademico; sebbene queste fasi possano sembrare più legate alla gestione, potrebbe essere molto probabile che esse siano influenzate dalle fasi di reclutamento on-line e che cambino durante o grazie al passaggio dal sistema tradizionale a quello in rete. L’autore sostiene invece che i temi della quarta e quinta fase siano stati oggetto di una notevole quantità di articoli, i quali si sono concentrati sulla familiarità dell’organizzazione, sull’immagine, sull’attrazione, sulla facilità di navigazione nel web, sulle informazioni, sullo stile e sul processo di ricerca del lavoro in sé. Anche il sesto passo sembra essere discusso in molti lavori, che riflettono il quinto tema e nello specifico si occupano delle scelte dei candidati e della loro volontà di inviare la domanda on-line. Il settimo e l’ottavo passo sembrano invece essere stati poco studiati finora e delle ultime tre proposte non risultano esserci pubblicazioni accademiche.

2.4.1 La percezione e l’attrattiva di un’azienda agli occhi dei potenziali candidati che navigano il website

L’interesse nel comprendere come i candidati concepiscano il processo di ricerca e selezione è aumentato notevolmente nell’ultimo decennio a causa di numerose forze. In primo luogo la maggiore concorrenza per i dipendenti, a fronte di bassi tassi di disoccupazione, ha portato i manager aziendali a riflettere su come le varie componenti dei processi di selezione possano influenzare l’attrattiva di un’organizzazione. In secondo luogo, autorevoli studiosi tra cui Rynes (1991) hanno sentito la necessità di una migliore ricerca sulle prospettive dei candidati. In terzo luogo, i ricercatori nel settore della giustizia organizzativa hanno suggerito e cominciato ad esplorare l’applicabilità dei concetti sociali di questa teoria alla percezione dei candidati dei metodi di selezione. In quarto luogo, la crescente diversità della forza lavoro ha portato i datori di lavoro a preoccuparsi del fatto che alcune procedure potrebbero rendere una organizzazione meno attraente per i membri qualificati delle minoranze.

La premessa di base della ricerca sulla percezione dei processi di selezione dei candidati e delle rispettive procedure, è stata il fatto che queste percezioni influiscono su come il candidato considera l’azienda e di conseguenza sulla sua decisione di farne parte. Capire quando e perché i candidati sviluppano impressioni più o meno favorevoli su un determinato processo, potrebbe aumentare la capacità di influenzare le loro percezioni e quindi i loro atteggiamenti (Ryan e Ployhart, 2000).

Il tema delle percezioni è stato oggetto di discussione già tra la fine degli anni Ottanta e l’inizio degli anni Novanta, quando alcuni articoli e testi letterari suggerivano la necessità di prestare più attenzione

al fatto che ogni processo di selezione coinvolga due parti: se da un lato si trova infatti l'azienda che si occupa di selezionare i candidati, dall'altro si trovano proprio i candidati che scelgono l'organizzazione in cui lavorare. Sebbene nella letteratura del recruiting sia stato ampiamente trattato ciò che guida le decisioni dei candidati, una scarsa focalizzazione si è percepita sul processo di selezione come elemento influente nelle scelte (Rynes, 1990). Da alcuni articoli è emerso un modello che spiega come e perché alcuni fattori situazionali influenzano il processo di selezione e la sua equità e come queste percezioni incidano sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei candidati. Secondo questo modello le caratteristiche situazionali come le tipologie di test, la politica aziendale o il comportamento dei responsabili delle risorse umane, impattano sulla percezione di giustizia procedurale da parte di coloro che ne sono sottoposti; l'impressione della misura in cui certe norme vengono soddisfatte o violate e le esperienze precedenti, infatti, vanno a formare una valutazione complessiva sulla correttezza dell'intero processo di selezione. Questa teoria è stata alla base di numerosi approfondimenti che hanno portato il focus su due elementi: la correttezza e le caratteristiche dei metodi di reclutamento come potenziali influenze sull'attrazione dei candidati da un lato e gli atteggiamenti dei candidati che incidono sui risultati del processo dall'altro (Ryan e Ployhart, 2000).

Nell'articolo di Ryan e Ployhart (2000) vengono presentati i principali studi condotti negli anni a proposito delle percezioni dei candidati, tuttavia, riuscire a riassumere in modo definito quali siano le cause che influiscono non è semplice: mentre infatti alcuni studi trattano certe variabili come correlate e antecedenti alla percezione dei processi di selezione, altri le interpretano come potenziali risultati. Gli autori sembrano comunque ritenere che i fattori determinanti delle percezioni dei candidati siano le tipologie delle procedure impiegate, la metodologia di verifica, l'auto-valutazione, le caratteristiche del lavoro e le informazioni fornite durante il processo, ma che, oltre alle idee di ricerca menzionate in letteratura, esistano molte altre questioni su questo tema che andrebbero affrontate.

Nonostante la rapida crescita nell'uso di siti web per reclutare i candidati, fino al 2000 poche ricerche empiriche o teoriche sembrano aver esaminato come le caratteristiche aziendali influenzano la percezione dei candidati e di conseguenza l'efficacia dei siti web di reclutamento. A questo proposito Williamson et al. (2010) hanno sviluppato e testato un modello che esamina i rapporti tra la reputazione dell'impresa come datore di lavoro, gli attributi del suo sito web e l'attrazione dei candidati, utilizzando dati sulla reazione di alcuni studenti. Secondo gli autori, una percezione positiva dell'azienda è fondamentale perché permette di attrarre candidati di qualità, importanti per le prestazioni della stessa. Come è stato discusso in precedenza, attirare candidati qualificati aumenta la dimensione del pool di talenti tra cui le organizzazioni possono scegliere e l'attrattiva organizzativa impatta sull'efficacia del processo di reclutamento (Rynes e Barber, 1990). Così, le azioni strategiche intraprese dalle aziende per attirare i candidati durante le fasi iniziali del reclutamento hanno importanti implicazioni per lo sviluppo di una forza lavoro altamente qualificata. Sebbene uno strumento primario oggi utilizzato dalle organizzazioni per attirare i candidati è il sito web di reclutamento, che offre numerosi vantaggi potenziali, alcune questioni sembrano rimanere su come le imprese possano usare al meglio questo

strumento. Importante a questo proposito è chiedersi se l'efficacia dei siti web vari tra diversi tipi di imprese.

È sempre più evidente che gli attributi quali le proprietà estetiche e la quantità o le informazioni fornite ai candidati potenziali influenzano la percezione e la reazione ai siti Internet (Dineen et al., 2002; Dineen et al., 2007). L'esistente ricerca sugli effetti di tali attributi sui richiedenti, tuttavia, è in gran parte stata eseguita utilizzando siti web aziendali fittizi e questo non ha permesso un esame accurato di come le convinzioni dei candidati circa le caratteristiche dell'impresa possano influenzare le loro reazioni agli sforzi di reclutamento. Chiaramente, un attributo organizzativo che può incidere sull'efficacia delle assunzioni attraverso i siti web per Williamson et al. (2010) è la reputazione dell'impresa, definita come la percezione da parte di un gruppo della posizione sociale di un'entità o del suo appeal globale.

I primi studi sulla reputazione suggeriscono che l'efficacia di alcuni tipi di procedure di assunzione tradizionali vari sulla base della reputazione della ditta, ad oggi, tuttavia, la questione se gli attributi del sito web abbiano un impatto nell'attrarre i candidati condizionatamente alla reputazione dell'azienda come datore di lavoro non è stata esaminata in modo approfondito (Cober et al., 2004). La ricerca condotta da Williamson et al., (2010), ha cercato di affrontare questa limitazione delle ricerche precedenti, esaminando come le reazioni dei potenziali candidati alle caratteristiche dei siti di Web aziendali, varino a seconda della reputazione delle imprese. Le prime ipotesi degli autori indicano che i siti web potrebbero essere più efficaci nell'attrarre i potenziali candidati attraverso la vivacità, intesa come l'insieme di attributi che migliorano l'esperienza sensoriale degli utenti, e il contenuto informativo. Tuttavia, poiché gli individui quando iniziano il processo di assunzione in molti casi hanno già delle impressioni e credenze circa l'impresa come luogo di lavoro, è probabile che queste convinzioni preesistenti incideranno sulla reazione alle procedure organizzative. Concettualmente, la reputazione di un'azienda influenza i candidati in due modi. In primo luogo, la teoria economica suggerisce che la reputazione si comporta come un segnale che riduce l'incertezza circa la qualità organizzativa e che sulla base di questa prospettiva, i candidati possono collegare un'impressione negativa dell'azienda come un segnale delle sue condizioni di lavoro. In secondo luogo, la teoria istituzionale suggerisce che la reputazione riflette la posizione sociale di un'organizzazione all'interno del suo campo. In questo senso le imprese con una buona reputazione hanno maggiori possibilità di ricevere riconoscimenti pubblici, così come la loro convalida in termini di datori di lavoro idonei. Date queste due prospettive, più la reputazione di un'azienda come datore è positiva, maggiore è la probabilità che i potenziali candidati la valutino positivamente; pertanto, al fine di migliorare la loro autostima e il loro risalto personale, coloro che cercano lavoro sono suscettibili di essere più attratti dalle imprese con una buona reputazione.

Inoltre, dal momento che la reputazione aziendale può avere una forte influenza sugli atteggiamenti futuri dei candidati, essa è in grado di incidere anche su come gli individui reagiscono ai diversi attributi che caratterizzano i siti web (Cober et al., 2004). I risultati della ricerca di Williamson et al.

(2010) hanno dimostrato che gli attributi dei siti web di reclutamento delle imprese hanno un effetto significativo sull'attrazione dei candidati. Tuttavia la loro previsione secondo la quale il livello di vivacità del sito dovrebbe integrare la quantità di informazioni per aumentare il livello di attrazione non è stata sostenuta dalle prove, che hanno invece suggerito un rapporto più complesso tra la reputazione della società e gli attributi delle pagine aziendali. In modo più specifico hanno scoperto che la reputazione di un'azienda come datore di lavoro plasma il livello di influenza che gli attributi del suo sito web individualmente o congiuntamente hanno sulla percezione dei potenziali richiedenti. Per i datori di lavoro con un debole apprezzamento, la vivacità del sito non ha un effetto significativo nell'attrarre, come invece hanno la quantità delle informazioni sulla società e sulle opportunità di lavoro. Una spiegazione per questa scoperta potrebbe essere che al momento di valutare imprese con scarsa reputazione, chi è in cerca di lavoro ha un alto livello di incertezza iniziale e come risultato, è più sensibile alla presenza di informazioni; logica questa coerente con la precedente ricerca di Chandy et al., (2001) secondo la quale gli individui hanno più probabilità di essere persuasi dagli aspetti razionali piuttosto che esperienziali della pubblicità quando hanno deboli convinzioni preesistenti circa la qualità della società. Inoltre sempre secondo la ricerca di Williamson et al., (2010) la natura dei rapporti tra la vivacità del sito web, la quantità di informazioni e l'attrattiva aziendale era diversa per le imprese che invece manifestavano una buona reputazione, perché queste componenti sviluppavano l'interesse degli utenti. La vivacità del sito ha dimostrato infatti un significativo effetto positivo sulla capacità di attrazione di queste aziende, quando la quantità di informazioni era bassa; effetto che è diventato insignificante quando la quantità di informazioni è aumentata, e viceversa. I risultati di questo studio suggeriscono quindi che dal punto di vista pratico, sia le imprese con una buona reputazione che quelle con una debole beneficiano dagli investimenti per migliorare gli attributi del proprio sito. Tutte le aziende riscontrano più bassi livelli di attrattiva quando i loro siti web hanno bassi livelli di vivacità e di informazione, mentre i vantaggi associati a queste caratteristiche differiscono in base alla tipologia delle stesse. Per questo i reclutatori necessitano di considerare la reputazione delle loro imprese al momento di decidere quali tipi di attributi impiegare e di essere cauti in generale in tutto il processo di sviluppo di un sito web aziendale; le organizzazioni devono garantire che i candidati possano ottenere le informazioni necessarie sul lavoro e sull'azienda prima di candidarsi e devono anche assicurarsi che i loro siti ritraggano l'organizzazione in modo attraente, attraverso una combinazione di colori, font e immagini accattivanti (Braddy et al., 2008).

2.4.2 Come il website attrae: design e navigabilità

Dalla definizione citata più volte di Barber (1998) il reclutamento si compone di pratiche e attività allo scopo primario di identificare e attrarre potenziali dipendenti; attrazione che ha profonde implicazioni per l'efficacia delle successive funzioni delle risorse umane (Carlson et al., 2002). Nelle prime fasi del processo il fascino generato dall'azienda dipende principalmente dal materiale che essa

mette a disposizione di coloro che si vorrebbero candidare per i posti di lavoro liberi. Nel contesto di reclutamento in Internet, la teoria della segnalazione suggerisce che in assenza di altre informazioni su un'organizzazione, i candidati traggono conclusioni circa l'azienda sulla base di spunti "periferici" acquisiti tramite il suo sito web e questa situazione si verifica perché i candidati presumono che quei segnali o quelle caratteristiche siano rappresentative dell'intera organizzazione. In questo senso quindi, se per esempio un'organizzazione mantiene un sito web difficile da navigare, coloro che lo visitano per cercare opportunità di lavoro possono impiegare informazioni sulla facilità d'uso e di navigazione per formare un'impressione generale negativa dell'organizzazione, assumendo che sia indicativa di come altre pratiche e politiche siano attuate al suo interno; oppure, possono ritenere che, come il suo sito web è disorganizzato, così lo sarà l'azienda nell'intero processo di reclutamento, che potrebbe di conseguenza essere percepito come troppo complicato per essere completato (Braddy et al., 2008).

Un certo numero di caratteristiche oltre la navigabilità sono state ritenute in grado di distinguere le pagine web attraenti da quelle che non lo sono, e queste sono correlate al formato tecnico e a quello testuale, al layout e alla colorazione della pagine. Generalmente i siti che generano più interesse sono quelli che presentano una struttura trasparente o che delineano i contenuti già nella prima schermata visibile, così come quelli che forniscono dei facili strumenti di navigazione e che consentono un accesso diretto alle informazioni che l'utente desidera visualizzare.

Secondo alcuni autori (Zusman et al., 2002) anche il formato del testo ha un impatto significativo sulla capacità di attrazione: pagine meno attraenti tendono a consistere in lunghi paragrafi di scrittura, simili a quelli che si trovano nella stampa, mentre pagine più interessanti presentano informazioni in un formato puntato, in quanto poche notizie ma principali tendono ad incuriosire più dei paragrafi di testo.

Seguendo questa prospettiva le pagine web attraenti dovrebbero quindi essere caratterizzate da frasi semplici e concise, dato che la chiarezza del materiale di testo è fondamentale, ma questa teoria non è stata supportata da Braddy et al. (2003) in quanto i gruppi sottoposti al loro studio, che hanno navigato in entrambe le tipologie di pagine web, non hanno formato una percezione significativamente diversa sull'immagine aziendale come datore di lavoro. Nonostante queste divergenze, i vari autori concordano nel sostenere che i colori, la grafica e i font possono accrescere l'attrattiva di una pagina web; quelle più attraenti sembrano far uso di colori vivaci e immagini associate al testo, in quanto l'uso di contrastanti crea eccitazione visiva che incoraggia il visitatore ad esplorare ulteriormente il sito.

Stando a queste osservazioni i siti web aziendali tipicamente riflettono i seguenti tre attributi: navigabilità, caratteristiche estetiche e contenuto informativo sul lavoro (Lyons e Marler, 2011).

Una quantità considerevole di ricerca ha esaminato il tipo di informazioni che influenza l'attrazione di chi utilizza il web per cercare lavoro. I risultati di questi studi indicano che notizie relative al salario, alla cultura e alle opportunità di carriera provenienti da fonti tradizionali di ricerca, sono fattori robusti di attrazione organizzativa. Non sorprendentemente, esami qualitativi dei siti web aziendali hanno dimostrato che gli stessi elementi sono comunicati comunemente anche attraverso le pagine web dell'azienda. Congruentemente con il modello attrazione-selezione-attrito i candidati sono attratti agli

ambienti di lavoro che sono compatibili con le loro preferenze personali. Questa attrazione è dovuta in parte alla percezione di fit tra le caratteristiche della persona e i valori dell'organizzazione. Come è stato discusso nei paragrafi precedenti il collegamento tra la persona e l'organizzazione funge da pre-selezione quando i candidati prendono decisioni sull'opportunità o meno di accettare un'offerta di lavoro. Inoltre questo fit ha notevoli implicazioni per le aziende, dato che se positivo può provocare una varietà di risultati altrettanto positivi, come la riduzione del turnover, una maggiore soddisfazione sul lavoro, prestazioni più efficaci e maggiore impegno da parte dei dipendenti. Alla luce di questi benefici è nel migliore interesse di un'organizzazione rappresentare in modo chiaro e preciso le informazioni sulla cultura organizzativa all'interno del sito ufficiale (Braddy et al., 2006; PfiEFFELMANN et al., 2010).

Dal momento che poche ricerche hanno indagato sugli aspetti dei siti che possono trasmettere i messaggi culturali desiderati ai potenziali candidati, Braddy et al. (2006) hanno svolto uno studio esplorativo per determinare quali caratteristiche di design del sito web e quali contenuti sono in grado di influenzare gli utenti e la loro impressione sulla cultura organizzativa. I 48 partecipanti a questo studio hanno generato tra 125 e 182 commenti specifici legati alla funzionalità del sito web e ai contenuti che hanno dato origine alle impressioni sulla cultura di ciascuna dimensione indagata (innovazione, enfasi sui premi, sostegno, orientamento ai risultati, orientamento alla squadra, attenzione ai dettagli, aggressività, risolutezza e diversità) e questi commenti sono stati classificati dagli autori in cinque categorie che includevano le caratteristiche di progettazione del sito web, le informazioni sulle politiche organizzative presenti sul sito, i riferimenti specifici ad una delle dimensioni della cultura organizzativa indicate e altri vari rilevanti contenuti del sito. I risultati indicano che tutti questi elementi hanno svolto un ruolo fondamentale nel determinare la percezione della cultura associata alla società. Anche se la percentuale di risposte dei partecipanti assegnate alle categorie di cui sopra variava considerevolmente tra le nove dimensioni, tre temi comuni sono emersi: in primo luogo i riferimenti specifici sulle dimensioni della cultura nel sito web della società erano uno dei primi motivi più citati che i partecipanti indicavano per associare un particolare aspetto della cultura ad una determinata organizzazione; in secondo luogo il design del sito è stato indicato come estremamente importante per convogliare le percezioni sul grado di innovazione, sull'attenzione ai dettagli, sull'orientamento del team e sul valore della diversità; infine, indicare chiaramente le politiche organizzative è sembrato significativo per la trasmissione dell'enfasi delle imprese sui premi, sul sostegno e sulla diversità.

Nonostante l'uso diffuso di questi siti, però, Cober et al. (2003) ritengono che la ricerca in passato non abbia studiato in modo approfondito gli effetti di questa modalità di reclutamento sull'attrazione organizzativa e propongono i risultati di un loro studio volto ad esaminare come il contenuto e le caratteristiche stilistiche di un website possano influenzare l'attrattiva di un'azienda. Secondo la loro prima ipotesi la percezione delle caratteristiche aziendali relative al compenso, alle opportunità e alla cultura presentate su una pagina web, influenzerebbe l'interesse nei confronti dell'azienda, teoria questa che è stata sostenuta dai risultati di entrambi gli studi condotti su 122 studenti universitari americani nel periodo 2001-2002. Questo suggerisce che, nonostante il mezzo utilizzato nel reclutamento, alcuni

attributi possono avere un significativo impatto sulle percezioni di chi cerca lavoro, così come lo stile, che rientra nella seconda ipotesi presentata dagli autori. Essi infatti sostenevano che la percezione dello stile concorreva anch'essa a spiegare le variazioni nell'attrazione di un datore di lavoro e dai risultati è emerso che l'effetto dello stile del sito sull'attrazione era legato alla percezione di facilità di utilizzo del sito stesso.

Per queste ragioni e dal momento in cui i dipendenti potenziali comunemente oggi incontrano rappresentazioni elettroniche delle imprese nelle prime fasi del processo di ricerca di lavoro, Cappelli (2001) ritiene che le homepage organizzative dovrebbero essere progettate con le potenziali reclute in mente. Con tutta probabilità infatti una formattazione attraente e delle funzionalità semplici sono i due fattori in grado di potenziare l'appeal di un sito web.

Cober, Keeping et al. (2004) ritengono che l'apparenza e la percezione di facilità di utilizzo siano tra i fattori più importanti nell'attrazione dei candidati, indipendentemente dalla loro origine, in quanto sono i primi aspetti che gli utenti sperimentano e quelli che danno degli spunti sul resto del contenuto. Altre ricerche condotte in passato hanno invece dimostrato che l'utilizzo di Internet si differenzia tra i gruppi demografici; lo studio pubblicato da Pfierrffelmann et al. (2010) per esempio non ha dimostrato effetti significativamente diversi per età o razza, tuttavia, gli autori hanno riscontrato delle variazioni con riferimento al genere degli utenti. Essi hanno infatti scoperto che le reazioni delle donne alla rete differivano da quelle degli uomini, anche quando l'esperienza con Internet era affermata. Una conseguenza della loro ricerca è stata quindi che la facilità di utilizzo e di navigazione risulta particolarmente importante per le organizzazioni che si focalizzano sul reclutamento delle donne.

Williamson et al. (2003) concordano nel ritenere che la facilità di utilizzo si riferisce alle valutazioni soggettive degli utenti della misura in cui un computer possa essere uno strumento efficace, efficiente e soddisfacente e la ritengono un costrutto multi-sfaccettato. Un aspetto della facilità di impiego del sito, che per gli autori sembra svolgere un ruolo influente nello sviluppo della percezione degli individui, riguarda l'utilità percepita delle informazioni fornite dal sito. Date le differenze nel tipo di informazione che vengono fornite dai siti web, è logico aspettarsi che gli individui possano percepire un sito con un certo tipo di orientamento in grado di fornire più informazioni utili per valutare i potenziali datori di lavoro di un sito web con un diverso orientamento. Distinguere se un sito web aziendale ha finalità di reclutamento, screening, o entrambe, diventa quindi importante nell'influenzare l'interesse dei potenziali richiedenti. Proprio per questo gli autori propongono un modello di mediazione in cui l'orientamento del sito incide sull'attrattiva grazie all'influenza che la percezione di utilità delle informazioni fornite esercita sugli utenti.

Allo stesso modo, Cober, Levy et al. (2003) indicano che il contenuto del sito web non è la sola componente importante nella strategia di assunzione ma anche la forma estetica e la funzionalità contano, teoria che è stata sostenuta anche da Braddy et al. (2003) secondo i quali la facilità di navigazione aumenta il fascino degli annunci on-line. Questi ricercatori hanno infatti scoperto che le persone che percepivano una navigazione del sito aziendale semplice erano più disposte a candidarsi

per un lavoro di quanto lo fossero quelle che avevano visualizzato pagine più complesse. Alla luce di questi risultati gli autori precedenti suggeriscono che l'attrattiva e la fruibilità del sito possono plasmare le decisioni delle persone di candidarsi o meno; affermazioni che sono state indagate e sostenute anche da Thompson et al. in una ricerca del 2008, che ha coinvolto 180 studenti universitari a cui è stato richiesto di navigare in 4 siti web aziendali.

A differenza di queste ricerche invece lo studio condotto da Lyons e Marler (2011) si è concentrato sulle caratteristiche estetiche e sul contenuto, perché ritiene che la navigabilità vada generalmente considerata sottostante rispetto agli altri due elementi, ovvero, se un utente riesce ad accedere alle informazioni per lui rilevanti e viene attivamente coinvolto all'interno di questo processo, egli molto probabilmente rifletterà la semplicità di navigazione nella percezione delle caratteristiche estetiche del sito e dei suoi contenuti. Precedenti ricerche hanno dimostrato che le qualità estetiche di un sito web e le informazioni contenute sono positivamente associate all'attrazione organizzativa (Cober et al, 2004.; Williamson et al., 2003) e i risultati di Lyons e Marler suggeriscono che l'immagine organizzativa media la relazione tra le caratteristiche estetiche del suo sito e l'attrazione nei suoi confronti. Lo studio degli autori ha anche dimostrato che l'immagine dell'azienda svolge ruoli diversi nei rapporti tra le caratteristiche estetiche e l'attrazione dell'azienda e tra il contenuto informativo e lo stesso interesse. Nonostante il sito sia un meccanismo di comunicazione efficiente, la ricerca suggerisce che la percezione di un'immagine positiva dell'impresa può produrre conseguenze non volute, e questo riflette il "lato oscuro" del reclutamento attraverso il web.

2.4.3 Gli annunci nel website: stile e contenuto

Il primo passo che ogni azienda compie per lo sviluppo del capitale umano come è stato visto riguarda l'attrazione dei potenziali candidati interessati. Purtroppo però, nonostante i numerosi studi che esaminano il processo attraverso il quale chi cerca lavoro sceglie il datore e i datori di lavoro trovano i possibili candidati, l'attrazione è ancora una scienza inesatta. L'attenzione al tema della generazione di interesse negli utenti del web è giustificata per un certo numero di ragioni, da un lato perché la corrispondenza tra le parti in causa è fondamentale per il benessere e la produttività degli individui e dell'azienda e dall'altro perché le organizzazioni investono gran parte di tempo e denaro nel processo di reclutamento e, senza i candidati più adatti, non possono sperare di sviluppare il livello di vantaggio competitivo necessario per competere in una economia volatile (Backhaus, 2004).

I precedenti studi empirici sul tema del reclutamento attraverso le pagine web aziendali, si sono concentrati quasi esclusivamente sul contenuto delle informazioni trasmesse, piuttosto che sullo stile del messaggio inviato attraverso il mezzo (Cober et al., 2003). Secondo Maurer e Liu (2007) il fattore di design più importante da considerare è la quantità e il tipo di contenuto del messaggio da fornire. La rilevanza di questo fattore viene sottolineata da decenni dagli studi di marketing, che hanno dimostrato l'influenza del contenuto di un messaggio nella valutazione del marchio e nel processo decisionale.

Considerato che l'informazione risulta particolarmente importante nell'acquisto, gli autori si aspettano che quelle fornite negli annunci di lavoro abbiano lo stesso impatto nel convincere un potenziale candidato a candidarsi. La ricchezza di informazioni si riferisce alla quantità e alla qualità del contenuto effettivo di informazioni presentate e chiaramente Internet, grazie alla sua quasi assenza di vincoli di spazio e di tempo, in netto contrasto con quelli affrontati dalla stampa e dai mezzi radiotelevisivi, presenta per i manager che si occupano di reclutamento un mezzo per fornire innumerevoli notizie sulle posizioni di lavoro. Dal momento in cui però troppe informazioni non sono sempre la scelta migliore, il compito principale del responsabile delle assunzioni è quello di determinare il giusto equilibrio delle informazioni da fornire sul sito, tenendo presente però che ignorare lo stile all'interno di un ambiente virtuale, può essere nocivo per l'efficacia del sito stesso come strumento di reclutamento. Queste affermazioni sono supportate anche dalla letteratura sul consumatore, dalla quale risulta che le caratteristiche della pubblicità hanno un effetto sugli atteggiamenti e sulle credenze dei clienti, così come le foto e le parole sembrano incidere sugli atteggiamenti e sulle scelte verso un'azienda come luogo di lavoro (Cober et al., 2003).

Le inserzioni di lavoro on-line oggi sono uno dei modi con cui le organizzazioni tentano di attirare le persone giuste e formare un pool di candidati tra cui scegliere i migliori, ricordando che per alcune imprese, i profili appropriati potrebbero essere quelli che si adattano al lavoro in termini di parità tra le competenze, le abilità e i valori personali e quelli desiderati dall'organizzazione, mentre per altre, i candidati più adatti potrebbero essere i più brillanti del mercato del lavoro, indipendentemente dal fit persona-organizzazione. In entrambi i casi il compito di chi deve comunicare qualcosa per le imprese è quello di trovare le parole giuste per stuzzicare la curiosità dei potenziali lavoratori e per incoraggiarli a continuare con il processo di candidatura. Sebbene sia risaputo che il contenuto della pubblicità di assunzione sia di vitale importanza nello stabilire il primo collegamento con i potenziali dipendenti, relativamente poche ricerche si sono focalizzate sulla natura del "mondo reale" del contenuto dei messaggi di reclutamento. Questa conoscenza è importante per la funzione risorse umane come la comprensione dell'attrattiva di un prodotto è importante per i chi si occupa di marketing.

Prima di compiere ricerche significative per esaminare la relazione tra il contenuto del messaggio e l'intenzione di applicare, ci deve essere un metodo accettato di analisi, cosa che attualmente sembra non esistere: oggi infatti non perviene alcun metodo condiviso per la classificazione o la quantificazione della lingua usata nei documenti di assunzione. Valutare l'efficacia dei messaggi di assunzione è difficile in assenza di metodi affidabili con cui misurare la presenza (o assenza) di messaggi particolari; pertanto è importante prima di tutto avere a disposizione degli strumenti per classificare le informazioni e poi valutare la relazione tra il contenuto classificato e i risultati del reclutamento.

Lo studio proposto da Backhaus (2004) tenta proprio di colmare alcune lacune nella letteratura esistente, creando e testando una metodologia di analisi del messaggio di reclutamento e sviluppando poi una tassonomia che getta le basi per ulteriori studi e applicazioni. Partendo dal presupposto che le informazioni veicolate nei materiali di reclutamento siano importanti per attirare i potenziali candidati,

esaminando la letteratura precedente, l'autore si trova in accordo con quanti hanno prima di lui affermato che i messaggi testuali siano più attraenti quando scritti in modo vivace e con un'espressione corretta, nonché un linguaggio comprensibile e concreto piuttosto che astratto; quando veicolano informazioni inaspettate o personali e quando queste notizie hanno un carattere specifico anziché generale. Dal momento in cui le imprese hanno a disposizione un gran numero di informazioni da trasmettere per apparire come i migliori datori di lavoro e attirare i candidati; lo studio condotto da Backhaus (2004) ha cercato di suddividere questa moltitudine di elementi in categorie, di classificarli quindi e spiegare ciò che era incluso in queste. I dati per lo studio sono stati tratti da 20 descrizioni aziendali inviate da Monster.com nella primavera del 2002 e altre 50 selezionate in modo casuale dai siti aziendali, per essere sicuri che le prime includessero tutti gli elementi tipici delle descrizioni impiegate dalle imprese. I risultati hanno dimostrato che per commercializzare se stesse come potenziali datori di lavoro, le imprese tendevano a concentrarsi interamente sulle caratteristiche aziendali, con descrizioni dei prodotti, dei processi, delle dimensioni, del campo di applicazione, della redditività e del successo dell'azienda. Le imprese incluse nello studio hanno dedicato la maggior proporzione di testo a se stesse, con una media del 66%, in cui le parole più importanti negli attributi aziendali sono state "successo" e "grandi", come dimostrano le percentuali rilevate, termini tuttavia impiegati anche nella descrizione dei propri dipendenti. Molte descrizioni si sono poi concentrate sui progetti, prodotti o servizi proposti dall'impresa e su come essa è stata in grado di soddisfare le esigenze dei clienti; così come sulle promesse e sulle notizie relative alla crescita professionale, ma solo il 5% di testo in media è stato dedicato ad informazioni precise sugli stipendi mentre la maggior parte delle aziende si è limitata a dichiarazioni generali sui benefici riscontrabili, dimostrando i vantaggi di un ambiente di lavoro stimolante. L'esplorazione dei dati ha inoltre contribuito ad esaminare le diversità nelle informazioni trasmesse a seconda del settore di appartenenza delle imprese, divise per questa analisi in 12 categorie e i risultati hanno dimostrato che le organizzazioni high-tech, comprese le imprese di software, telecomunicazioni, Information Technology e di elettronica, impiegavano maggiormente descrizioni delle loro attività, dei mercati e dei prodotti per attirare candidati, mentre quelle del servizio, puntavano sulle notizie relative alla formazione e alle opportunità di carriera. Sebbene questi dati non necessariamente consentono la generalizzazione al di là della popolazione di Monster, i risultati dimostrano come l'analisi delle descrizioni proposte dalle aziende potrebbe rivelare alcuni interessanti spunti di riflessione nelle tattiche di reclutamento aziendale (Backhaus, 2004).

Riferendosi in primo luogo agli annunci di lavoro sui giornali, Koester ha individuato quattro caratteristiche generali nel modo in cui le aziende si presentano a coloro che sono alla ricerca di un posto: l'introduzione del datore delle sue credenziali; la descrizione del profilo richiesto; i benefici della mansione e le informazioni sul processo di assunzione (Young e Foot, 2006). Partendo da questi dati, lo studio condotto da Young e Foot (2006) si è occupato tra le tante cose di individuare se queste informazioni fossero presenti anche nella pagina web dell'azienda. La sua ricerca ha quindi analizzato ciò che le aziende fanno quando il loro spazio non è più limitato ad una pagina di giornale, bensì

quando hanno il pieno controllo delle funzionalità testuali, grafiche e multimediali in rete; non prendendo in esame le descrizioni dei posti di lavoro sulle banche e sui giornali, ma ciò che le aziende producono come parte della propria comunicazione nel web.

Per affrontare questo studio, attraverso un metodo sistematico di campionamento casuale, sono state selezionate 100 aziende tra quelle presenti nella lista delle 500 più importanti del 2004. I risultati hanno dimostrato che di gran lunga gli elementi più frequenti nei siti dedicati alla carriera sono informazioni sui posti di lavoro e sulle istruzioni per accedere e inserire la propria candidatura. A differenza dei giornali, tuttavia, i siti web hanno mostrato di andare al di là delle descrizioni delle mansioni, fornendo informazioni dettagliate che contribuiscono a creare l'identità dell'azienda, come la storia della società e del settore, dei prodotti o servizi, degli obiettivi, dei riconoscimenti ricevuti ecc. Al secondo posto sono risultate le informazioni sui benefici dei dipendenti, riscontrate nell'82% dei siti esaminati e che includevano l'assicurazione sanitaria e quella sulla vita unite ad altri vantaggi più insoliti su alcuni servizi. Altre tipologie di contenuto, anche se non così frequenti come quelle di base, riguardano la "vendita" dell'azienda al potenziale dipendente. Tra i siti esaminati, il 78% includeva descrizioni della cultura del lavoro della società o dell'ambiente di business; molti di questi siti raccontavano storie avvincenti su cosa significasse lavorare per la società, spaziando da testi sui valori aziendali, a testimonianze multimediali di dipendenti già inseriti. La maggior parte dei siti aziendali inoltre includeva informazioni sull'impegno nei riguardi delle diversità sul posto di lavoro, presentandolo in rilievo insieme ai benefici. Informazioni sulla cittadinanza dell'impresa, sulle opportunità educative o sulla compensazione invece sono state presentate meno frequentemente e, se inserite, descritte solamente come "competitive". In maniera analoga le informazioni sui profili dei dipendenti e le testimonianze, che servono per rendere il sito più personale agli occhi dell'utente, sono risultati sorprendentemente degli elementi meno comuni all'interno dei siti. Secondo gli autori il sottoutilizzo di questi tipi di contenuti potrebbe essere un errore strategico da parte delle aziende, in quanto l'inclusione delle esperienze dei dipendenti attrae l'attenzione dei candidati e aiuta a svelare il lato umano delle organizzazioni. Questo studio sembra importante non solo per queste delucidazioni ma anche perché esso mette in evidenza una falla potenziale nella strategia di messaggistica dei siti aziendali. Molte organizzazioni producono infatti i siti con immagini idealizzate del luogo di lavoro, tralasciando l'idea che i messaggi di reclutamento possono rappresentare una sorta di contratto psicologico per i potenziali dipendenti. Se dopo l'ingresso in azienda i dipendenti credono che questi contratti siano stati violati, aumentano le probabilità che essi risultino insoddisfatti dell'organizzazione, diventino meno efficaci o addirittura decidano di chiudere il rapporto, facendo all'azienda una cattiva reputazione, che, come è stato discusso in precedenza, è un fattore molto importante nell'attrazione di nuovi candidati (Young e Foot, 2006).

2.5 I social network

Fin dalla loro introduzione, i siti di social network hanno attratto milioni di utenti, molti dei quali li hanno integrati nelle loro pratiche quotidiane. Essi rappresentano una nuova tappa nell'evoluzione di Internet e si contraddistinguono principalmente per avere contenuti "user-driven", combinati con l'interattività con altri utenti (Smith e Kidder, 2010).

Studiosi provenienti da campi diversi hanno esaminato questi network per capirne le pratiche, le implicazioni, la cultura e il loro significato, nonché per indagare il coinvolgimento degli utenti nei loro riguardi, ma per comprendere il loro impiego, sembra innanzitutto doveroso darne una definizione e ripercorrerne brevemente la storia.

Boyd e Ellison (2008) definiscono siti di social network quei servizi web-based che permettono agli individui di costruire un profilo pubblico o semi-pubblico all'interno di un sistema limitato; di instaurare un legame con una serie di altri utenti con i quali condividere la connessione e di vedere e attraversare il loro profilo e quello fatto da altri. La natura e nomenclatura di queste connessioni può variare da sito a sito; mentre solitamente si usa il termine "social network" per descrivere questo fenomeno, anche il concetto di "siti di social networking" appare nei discorsi pubblici. I due termini sono spesso usati come sinonimi, anche se il termine "networking" secondo gli autori sottolinea il rapporto che si instaura tra estranei.

Stando alla definizione di cui sopra, il primo social network riconoscibile è stato SixDegrees.com. Lanciato nel 1997 ha permesso agli utenti di creare profili, classificare i loro amici e, a partire dal 1998, navigare nelle loro liste. Ciascuna di queste caratteristiche tuttavia esisteva in qualche forma anche prima, naturalmente; i profili esistevano sulla maggior parte dei siti più importanti dedicati agli incontri e in quelli delle comunità, come AIM e ICQ che permettevano di creare elenchi di amici che non erano visibili agli altri, oppure Classmates.com permetteva alle persone di collegarsi con i compagni del liceo o dell'università e navigare in rete senza creare profili o liste di amici fino a pochi anni fa. A differenza di queste forme "preistoriche", SixDegrees si è promosso come uno strumento per aiutare le persone a connettersi e inviare messaggi agli altri, attraendo milioni di utenti, ma nonostante queste innovazioni non è riuscito a diventare un business sostenibile e nel 2000 è stato chiuso. Dal 1997 al 2001 una serie di strumenti comunitari ha iniziato a sostenere le varie combinazioni di profili e amicizie in modo pubblico: Asian Avenue, Black Planet e Mi Gente hanno permesso agli utenti di creare profili personali e professionali e di interagire con i loro amici attraverso questi senza chiedere l'approvazione per quei collegamenti; Live Journal permetteva agli utenti di invitare gli amici a seguire la rivista; il coreano Cyworld è famoso per aver aggiunto funzionalità al social network nel 2001 e allo stesso modo, lo svedese Lunar Storm si è caratterizzato per contenere liste amici, guestbook e pagine di diario. Ryze.com è stato lanciato nel 2001 per aiutare la gente a sfruttare le proprie reti aziendali e dopo di lui Tribe.net, LinkedIn e Friendster si sono contraddistinti per i legami rivolti all'ambito professionale; MySpace ha attirato la maggior attenzione dei media negli Stati Uniti; Friendster ha guadagnato popolarità nelle isole del Pacifico; Orkut è diventato il principale social network in Brasile; Mixi ha

“spopolato” in Giappone; LunarStorm in Svezia; e così molti altri in tutto il mondo (Boyd e Ellison, 2008).

Ciò che rende i siti di social network unici non è il fatto che essi permettono agli individui di incontrare nuove persone, ma piuttosto il fatto che consentono agli utenti di articolare e rendere visibile la loro rete. Il loro utilizzo può comportare maggiori connessioni tra individui che altrimenti non avrebbero luogo, ma che spesso non sono la meta; su molti dei social network più grandi, i partecipanti non sono interessati principalmente ad incontrare nuove persone, ma vogliono poter comunicare con le persone che fanno già parte della loro rete (Haythornthwaite, 2005).

Sebbene questi strumenti possano essere distinti da una grande varietà di caratteristiche tecniche, la loro spina dorsale è sicuramente costituita dai profili a vista, che permettono di visualizzare un elenco articolato di amici, parte dello stesso sistema dell'utente. Coloro che desiderano entrare a far parte di un social network, solitamente sono invitati a compilare dei moduli che contengono una serie di domande, quali l'età, l'ubicazione, gli interessi, e che permettono di generare un profilo proprio grazie alle risposte. La maggior parte dei siti incoraggia gli utenti a caricare una foto identificativa sul proprio profilo e alcuni permettono di migliorare queste pagine con l'aggiunta di contenuti multimediali. La visibilità di un profilo in genere varia sia in relazione al sistema di cui si fa parte sia in relazione alla discrezione dell'utente: alcune reti permettono infatti ad ogni utente di scegliere se rendere il profilo pubblico o meno, mentre altri li rendono automaticamente visibili a chiunque (Boyd e Ellison, 2008).

Secondo l'indagine condotta da Boyd (2006) in seguito alla registrazione nel sito, agli utenti viene richiesto di identificare le persone nel sistema con cui hanno una relazione, attraverso un'etichetta che varia anche questa a seconda del sito. La maggior parte dei social network tuttavia, a questo proposito, è comune nel richiedere una conferma, quindi nel riconoscere il legame tra le persone in modo bidirezionale. Al di là dei profili e delle amicizie, i social network variano notevolmente in base alle caratteristiche dei loro utenti: alcuni danno la possibilità di condividere foto o video, altri permettono di postare commenti o link nei profili degli amici, altri ancora sono dotati di blogging e di una tecnologia di “instant messaging” (Boyd e Ellison, 2008).

2.5.1 Le community come strumento di recruiting

I siti di social networking sono quindi esplosi nel paesaggio culturale e di business negli ultimi anni e si sono evoluti, passando recentemente da un semplice strumento comunicativo ad uno più professionale, usato tanto dagli individui quanto dalle imprese, dato il crescente numero di aziende che si vedono entrare a farne parte. Grazie a questi strumenti sociali infatti, non solo le organizzazioni possono presentare notizie aziendali alle parti interessate, ma anche raccogliere informazioni riguardanti i possibili candidati. Secondo la ricerca di Smith e Kidder (2010), ci sono due ragioni per cui i siti di social networking come Facebook stanno sperimentando una popolarità selvaggia: il motivo più frequentemente citato ruota attorno all'obiettivo di creare ed estendere una comunità, dato che,

specialmente per i giovani, è un modo per dare forma alla propria identità; in secondo luogo è un utile strumento per creare e mantenere contatti da sfruttare nell'ambito lavorativo. Sempre più infatti sono le aziende che si rivolgono ai social network ed in particolare a Facebook per il reclutamento di nuovi dipendenti: così come gli individui possono condividere la loro identità con gli altri, in modo analogo le organizzazioni possono sviluppare e utilizzare efficacemente la propria identità aziendale attraverso la rete e ricevere contatti interessati alle posizioni da ricoprire che altrimenti non sarebbero disponibili (Berkshire, 2005). Inoltre, la partecipazione ai social network viene oggi considerata molto importante, in quanto la competenza e il coinvolgimento con questi siti indica che i candidati possiedono la capacità di lavorare in modo efficace sulle nuove piattaforme tecniche e sui nuovi media, così come la capacità di lavorare su diversi progetti contemporaneamente e di mantenere un contatto con i clienti attraverso le nuove tecnologie (Mattioli, 2007).

Sulla base delle statistiche correnti, Facebook risulta il social network dominante nel mondo. Facebook è stato creato nel 2004 da uno studente della Harvard University, che ha voluto fornire un modo per i suoi compagni di classe di interagire durante il soggiorno educativo, quindi, rispetto ai precedenti, è stato progettato a supporto delle reti universitarie. Inizialmente infatti per partecipare, l'utente doveva avere un indirizzo e-mail "harvard.edu" oppure uno associato ad una delle altre istituzioni educative stabilite dai fondatori, un requisito questo che ha mantenuto il sito relativamente chiuso e ha contribuito alla percezione da parte degli utenti di far parte di una comunità privata. A partire dal settembre 2005 però Facebook è stato ampliato per includere studenti delle scuole superiori, professionisti all'interno delle reti aziendali, e, infine, tutti. Il cambiamento nell'aver aperto le iscrizioni non significava tuttavia che i nuovi utenti potessero accedere facilmente, in quanto ogni richiesta doveva essere approvata dall'amministratore del sistema. A differenza di altri social network, gli utenti di Facebook erano e sono oggi in grado di rendere i loro profili completamente pubblici agli altri utenti e di personalizzarli in modo molto accurato (Boyd e Ellison, 2008). Facebook fornisce agli utenti un formato standard che può essere impiegato per caricare le informazioni desiderate, postare foto personali, immagini di galleria e aggiornamenti di stato e la sua interattività è facilitata tramite il meccanismo delle amicizie e degli aggiornamenti di stato in streaming. La funzione principale di Facebook è quella di aiutare gli utenti a connettersi con persone che già conoscono, così come fare nuove conoscenze tramite gli amici di amici. Facebook prevede la possibilità per gli individui che sono separati fisicamente di sentirsi vicini agli altri nella loro rete e questo senso di comunità è valido per tutti gli utenti, indipendentemente dalla loro età, anche se l'esperienza di far parte di una comunità può essere diversa da generazione a generazione. Per gli utenti più giovani, Facebook fornisce un modo per rimanere in contatto con gli amici mentre proseguono gli studi indipendentemente o trovano un nuovo lavoro, mentre per gli utenti più anziani, facilita la riconnessione con gli amici di cui si hanno perso i contatti. Nel breve periodo compreso tra l'agosto del 2008 e l'aprile del 2009, il numero di utenti di Facebook è raddoppiato passando da 100 milioni a 200 milioni (Stone, 2009). Durante una settimana

“tipo” circa 5 milioni di nuovi utenti si iscrivono (Hempel, 2009) e una crescente base di informazioni aneddotiche, dimostra l’aumento delle aziende che lo associano ai tradizionali strumenti di screening.

In uno studio condotto nel 2010, Smith e Kidder hanno esaminato le implicazioni, sia positive che negative di Facebook per i manager che si occupano di assunzioni e altre decisioni inerenti l’occupazione e hanno proposto alcune problematiche che le organizzazioni dovrebbero considerare nella valutazione di questo social network. La loro ricerca è stata spinta dal fatto che oggi per molte aziende dotarsi di politiche di controllo sull’uso di Internet in orario di lavoro da parte dei dipendenti sembra essere la norma, ma poche fra queste risultano aver affrontato la questione di come e in che misura i manager dovrebbero avvalersi dei social network come strumento di valutazione dei candidati o dei dipendenti attuali. Sembra chiaro che i datori di lavoro utilizzano Facebook e che questo strumento comporta un’importante connessione con i futuri potenziali dipendenti, eppure, il suo impiego nell’ambito del reclutamento è solo all’inizio. Come è stato già accennato in precedenza qualsiasi social network permette ad un’azienda di entrare in contatto con molti individui attivamente alla ricerca di lavoro oppure con candidati definiti passivi, e di ottenere diverse informazioni; proprio per queste ragioni si sta assistendo alla tendenza in cui i datori di lavoro accedono ai profili di Facebook dei candidati come parte integrante del processo di screening (Zeidner, 2007). Zeidner (2007) riporta infatti che il 15% dei manager delle risorse umane intervistati utilizzano il social networking per controllare il background dei candidati; mentre il 40% ha indicato di essere in procinto di farlo, dato che questi siti possono fornire una più completa panoramica dei candidati rispetto a quella disponibile attraverso i metodi di screening tradizionali come i curricula. Spesso le aziende cercano dipendenti con una vasta gamma di interessi, che possono essere rivelati solo attraverso aree tematiche sociali della rete, inclusi passatempi, viaggi o interessi culturali. Tutti i responsabili delle assunzioni devono comunque essere consapevoli delle difficoltà che derivano dall’uso di quelle informazioni: è infatti importante tenere a mente la probabile inesattezza di alcuni dati. I candidati possono infatti pubblicare false informazioni o appositamente esagerate sulla loro pagina di Facebook, nel tentativo di sembrare più qualificati. Anche se i siti di social networking forniscono una piattaforma comune per condividere informazioni, i profili risultanti potrebbero non essere coerenti con la realtà e di conseguenza due sembrano per Smith e Kidder (2010) le questioni da affrontare. Innanzitutto cosa fare se alcuni candidati non hanno un profilo e quindi non è possibile per l’azienda indagare approssimativamente sulle loro competenze, sulla fluidità nelle lingue, sulle capacità tecniche, sulla creatività e quant’altro; successivamente come valutare quali informazioni sono appropriate per la revisione e come queste debbano essere interpretate.

Secondo gli autori il social networking è ormai così comune e le sue implicazioni sufficientemente significative che è nell’interesse della maggior parte delle imprese stabilire politiche e linee guida per un suo adeguato uso, ma alcune raccomandazioni sembrano doverose. In primo luogo, le imprese dovrebbero approfittare dell’occasione per migliorare la loro identità organizzativa attraverso l’uso di Facebook; creare e mantenere un’immagine positiva dell’azienda è fondamentale per massimizzare i

vantaggi della società e l'identità sociale può e deve essere utilizzata come strumento di reclutamento e ritenzione. In secondo luogo le organizzazioni dovrebbero mettere in evidenza che l'uso delle informazioni tratte da Facebook per il processo di selezione ha uno scopo chiaro e legato all'ambito lavorativo. In terzo luogo, poiché tali informazioni potrebbero non essere sempre veritiere, anche senza responsabilità di un particolare utente, è imperativo che l'integrità informativa venga sempre valutata. Inoltre, gli autori consigliano che quando un profilo risulta privato e non pubblicamente disponibile, nessuno, inclusi i dipendenti attuali o i partner commerciali, siano spinti a fornire le informazioni contenute o che le organizzazioni tentino di ottenere l'accesso al sito senza permesso, in quanto le leggi sulla privacy nel web sono in continua evoluzione e sono suscettibili di diventare ancora più rigide in futuro. Infine, un ulteriore consiglio viene sottoposto all'attenzione dei candidati: i costumi e le leggi che regolano le assunzioni forniscono dei diritti anche ai datori di lavoro; dal momento che un lavoro dipende da un datore, è sua discrezionalità decidere chi possa occupare quella posizione. I manager che hanno il compito di assumere rappresentano una generazione differente rispetto a quella dei candidati e di conseguenza le loro aspettative potrebbero essere in contrasto con il modo in cui un soggetto si comporta on-line e off-line. Questo divario generazionale probabilmente diminuirà nel corso degli anni, fino al momento in cui verrà inevitabilmente sostituito da una nuova tecnologia o da nuova realtà sociale; fino ad allora, tuttavia, la cautela è forse il miglior alleato, soprattutto in un mercato del lavoro così competitivo (Smith e Kidder, 2010).

2.6 In sintesi

Questo secondo capitolo ha cercato di percorrere le evoluzioni nell'ambito del reclutamento a seguito della discussione sui cambiamenti avvenuti circa l'immaginario aziendale del talento e della sua gestione.

Esplorando i numerosi articoli, libri e working paper presenti in letteratura, sono state presentate, talvolta con una visione critica, le idee di quegli autori che hanno mostrato soprattutto negli ultimi anni un notevole interesse sul tema delle tecnologie applicate alle risorse umane. Nella stesura è sembrato opportuno adottare un procedimento ad imbuto, partendo dal generale si è cercato di restringere il campo dell'attenzione per facilitare la comprensione del legame di questi argomenti con l'oggetto dell'indagine, che verrà approfondito nel capitolo 3 e 4.

Per avvicinare il lettore al tema dei Business Games, è stato innanzitutto trattato il concetto di reclutamento nella sua forma tradizionale, presentandolo in maniera più generale, includendo quindi la descrizione delle sue fasi, dei vantaggi e degli svantaggi che derivano dalle modalità e dalle fonti consuete. Come per la nozione di Talent Management, anche in questo caso sembra non esserci una definizione univoca di reclutamento, con la discussione tra chi lo ritiene un processo volto ad individuare ed attirare capitale umano e chi lo vede inscindibile rispetto alla fase di selezione. In generale sembra comunque esserci accordo tra gli autori nel riconoscere che il processo con cui vengono reclutati i candidati sia cambiato negli ultimi anni e che attraverso nuove forme sia possibile raggiungere quei talenti, considerati spesso rari nel mercato del lavoro.

A questo proposito sono state prese in considerazione le opportunità che l'introduzione della tecnologia e di Internet ha permesso di sfruttare anche nel contesto professionale. Sebbene infatti il Digital Divide, inteso come le disparità nell'accesso, nell'uso e nella conoscenza della rete come un nuovo mezzo di comunicazione, sia stato in passato un ostacolo nei confronti dell'adozione di Internet per tutte le attività così come per la ricerca di lavoro, oggi grazie alla sua diffusione, la rete sembra essere un utile strumento in grado di collegare in modo più rapido ed efficiente datori e potenziali dipendenti. Per queste ragioni il processo di reclutamento tradizionale ha lasciato spazio ad un sistema che attraverso mezzi elettronici e nuove forme tecnologiche è in grado di identificare, attrarre e anche selezionare i giusti candidati da inserire al momento giusto.

Come è stato discusso, l'utilizzo di Internet nell'ambito della ricerca di candidati da parte delle aziende e di offerte di lavoro da parte dei candidati, ha usufruito principalmente di tre modalità: la sezione carriere delle pagine web aziendali; i Job Boards e i siti specializzati che posizionano gli annunci all'interno di media on-line. I benefici che sono emersi dagli studi di Wyld, Pearce e Tuten, Zusman e Landis, Chapman e Webster, Smith e Rupp, Young e Foot, in merito al reclutamento on-line fanno riferimento alla rapidità di accesso alle informazioni, sia per quanto riguarda le aziende che i potenziali dipendenti; alla possibilità di raggiungere un bacino globale di utenti, così come all'attrazione dei candidati non attivamente alla ricerca di un'occupazione; ad un risparmio di tempo, quindi ad una maggiore rapidità dell'intero ciclo di assunzione, grazie anche al fenomeno di "auto

selezione” conseguente alla disponibilità di maggiori dati per effettuare una valutazione di idoneità rispetto la mansione da ricoprire.

Sulla base dei vantaggi descritti, numerosi sono sembrati gli autori che sostengono Internet come strumento di reclutamento idoneo ad attirare e coinvolgere potenziali profili di talento, così come quelli che incentivano l’uso di fonti innovative, dalle pagine web aziendali, ai social network, fino ai recenti Business Games. Le community ad esempio si sono da poco evolute da semplice mezzo comunicativo a strumento professionale, con l’incremento delle aziende che ne fanno uso tanto per mantenere vivo l’interesse nei confronti delle sue pratiche quanto per creare rapporti e tenere contatti con potenziali candidati.

Tuttavia, nonostante i social network come Facebook possano rappresentare un innovativo canale di reclutamento, le sue implicazioni sono sia positive che negative. Autori quali Smith e Kidder o Zeidner riportano elevate percentuali di aziende che già li adoperano o sono in procinto di farlo, in quanto li ritengono un utile strumento per promuovere l’immagine aziendale, creare dei contatti e anche come parte integrante del processo di screening, ma sottolineano alcune criticità che aprono un dibattito sulla loro validità. Non sembra infatti chiaro in che modo le informazioni sui candidati che si trovano navigando nel loro profilo possano essere rilevanti nella loro valutazione come potenziali dipendenti, né quale sia il grado di affidamento delle stesse. Questa visione critica sulle nuove modalità on-line per la ricerca di potenziali talenti, crea un collegamento con quello che è l’obiettivo finale della ricerca proposta in questo elaborato.

Tra i recenti strumenti impiegati dalle aziende nella fase di screening dei candidati, oltre alla valutazione delle candidature e dei profili proposti dagli stessi, si aggiungono i Business Games. Nate come strumento formativo, queste simulazione della gestione aziendale, affidano ai partecipanti la conduzione di un’azienda virtuale operante in un mercato competitivo. Grazie alla possibilità di affinare le capacità decisionali, la confidenza con le situazioni incerte e l’addestramento all’orientamento strategico, i Business Games sembrano rappresentare un valido supporto interattivo nella formazione; ma quanto può essere utile una simulazione nel dimostrare le reali abilità del giocatore e di conseguenza come strumento e fonte di reclutamento?

Nonostante all’estero e in Italia i Business Games siano apprezzati e impiegati sia in ambito aziendale che universitario per approfondire la formazione di dipendenti e studenti, poche evidenze risultano circa la loro efficacia nella scoperta dei talenti, per questo il prossimo capitolo è diretto a proporre la visione che la letteratura ha di questi, evidenziando come manchi una consapevolezza sulla molteplicità del loro impiego, ed è finalizzato ad introdurre la successiva ricerca empirica.

CAPITOLO 3: I BUSINESS GAMES

3.1 Introduzione alle simulazioni manageriali nella ricerca dei talenti

Da quando le organizzazioni si trovano ad operare in contesti sempre più dinamici e complessi e sono sottoposte ad una molteplicità di stimoli, sia da un punto di vista tecnologico che culturale, sempre più spesso fanno affidamento su una serie di strumenti diversificati e innovativi, con lo scopo di favorire cambiamenti concreti e continuativi nelle capacità e nei comportamenti, quindi nei risultati del personale.

Le nuove forme di apprendimento anche in ambito aziendale si propongono di agire sull'acquisizione di competenze attraverso l'esperienza diretta, ovvero secondo il principio del "learning by doing", che nelle pratiche più comuni prevede l'impiego di simulazioni dei processi di gestione, all'interno delle quali sono compresi i Business Games.

Le simulazioni hanno fatto il loro ingresso come strumenti formativi già alla fine degli anni Cinquanta e la loro validità è stata ampiamente riconosciuta nel corso degli anni, con l'aumento delle aziende che ne fanno uso nella formazione dei manager e degli istituti scolastici per avvicinare gli studenti alla realtà lavorativa.

I Business Games risultano infatti un efficace strumento per sviluppare conoscenze sulle relazioni tra le diverse aree funzionali e per avere una visione globale dell'azienda, sia dal punto di vista dei processi organizzativi che dei rapporti con l'ambiente esterno, ma solo recentemente sono stati coinvolti come supporto alle politiche di selezione del personale.

L'uso di queste simulazioni a livello nazionale e internazionale svolge quindi diversi compiti, che oltre alla formazione riguardano la valutazione delle capacità dei partecipanti e la promozione dell'immagine aziendale come luogo di lavoro, anche se poche ricerche in letteratura sembrano per ora essersi occupate di testare la loro efficacia in questi ambiti.

A questo proposito, il seguente capitolo è rivolto a presentare al lettore una visione scientifica dei Business Games, come simulazioni di realtà aziendali, ponendo una particolare attenzione agli studi condotti a livello internazionale sull'aspetto formativo, mentre l'aspetto relativo al loro impiego come strumento di supporto al reclutamento verrà trattato in seguito, grazie all'analisi di alcuni casi aziendali italiani.

3.2 Le simulazioni

Fin dalla sua nascita, la simulazione è stata applicata a vari settori, dalla produzione alla difesa, alla sanità, fino ai servizi pubblici. Essa è infatti riconosciuta come la seconda tecnica più usata nel campo della gestione delle operazioni dopo la “modellazione” ed il suo utilizzo è stato trasformato negli anni grazie all’invenzione e all’evoluzione del computer, che ha sostenuto la comprensione degli strumenti pratici e tecnici.

L’idoneità o l’adeguatezza e la pertinenza delle tecniche di simulazione risultano un fattore particolarmente importante da considerare nella pratica del mondo reale, in quanto vi è una crescente necessità di affrontare le complessità dell’impresa e le difficoltà di trattare con differenti livelli del processo decisionale all’interno di un sistema, dato che nella maggior parte degli ambienti di lavoro, è evidente che cambiamenti in un certo livello di gestione avranno un impatto su tutti gli altri (Jahangirian et al., 2010).

Con il termine simulazione si intende l’attività di riproduzione per mezzo di opportuni modelli di una realtà esistente o per lo meno nota, al fine di studiare i possibili interventi o eventi, in qualche modo prevedibili, o di valutare diverse possibili scelte progettuali alternative. Una simulazione rappresenta quindi una sorta di imitazione del comportamento di un sistema, che può avvenire attraverso un modello astratto o concreto, a seconda che si impieghi un computer o meno (Gallo, 2010).

Gli aspetti rilevanti che caratterizzano una simulazione e che ne giustificano il largo impiego sono legati ad una sua duplice funzione: da un lato essa consente di rappresentare sistemi reali più o meno complessi, tenendo in considerazione possibili incertezze e dall’altro permette di riprodurre il comportamento di un sistema con riferimento a situazioni che non sono sperimentabili direttamente. In questo senso però va tenuto presente il fatto che una simulazione fornisce indicazioni sul comportamento del sistema, che non rappresentano sempre delle risposte veritiere; inoltre l’analisi dei risultati che emergono potrebbe essere complessa così come potrebbe essere difficile individuare quale sia la configurazione migliore (AA.VV).

Per comprendere meglio che cosa sia una simulazione e nello specifico una simulazione didattica o un gioco aziendale, che è l’argomento centrale di questo capitolo, si vede necessario prima di tutto inquadrare le simulazioni all’interno dell’ampia famiglia dei modelli.

Un modello è una rappresentazione della realtà, ovvero uno strumento che consente di avere una visione sintetica e strutturata di un sistema o di un sottosistema aziendale. Una prima distinzione è quella che suddivide i modelli in: concettuali, fisici e simbolici. Un modello concettuale è formulato sulla base di un insieme di conoscenze, esperienze e intuizioni e viene solitamente impiegato per comunicare in modo efficace alcuni ragionamenti complessi; per questo spesso usati nella pubblicistica aziendale. Un modello fisico si costituisce invece da una serie di materiali concreti e tangibili e viene impiegato per testare le prestazioni di un dato meccanismo oppure addestrare i futuri utilizzatori ad un corretto uso di macchine. Al contrario i modelli simbolici sono una rappresentazione di una realtà conosciuta, attraverso simboli o linguaggi che facilitano i successivi processi di elaborazione. Da questa

definizione si può dedurre che i modelli matematici sono una delle forme simboliche usate per esprimere un modello e possono essere classificati ulteriormente a seconda delle loro finalità: ricercare la migliore soluzione di un problema aziendale (modelli ottimizzativi) o descrivere un sistema o sottosistema aziendale complesso, al fine di conoscere meglio la sua natura, studiandone il comportamento nel tempo e analizzando i risultati ottenuti (modello simulativo) (Eminente et al., 1985).

Come si può notare la portata dei modelli simulativi è molto ampia, in quanto abilita ad effettuare analisi relative a tutte le variabili costitutive del modello stesso, sia interne che esterne. In altre parole da un lato si possono simulare le diverse decisioni aziendali e dall'altro si possono riprodurre diverse ipotesi di evoluzione dello scenario in cui opera l'impresa ed esaminare le implicazioni e le conseguenze che un cambiamento in una o più variabili ambientali comportano sul sistema aziendale.

Si può quindi sintetizzare questo scorcio metodologico, evidenziando come le simulazioni vadano inserite nel quadro dei modelli matematici e possano essere intese come modelli descrittivi dinamici che consentono di analizzare le conseguenze sul sistema d'impresa rappresentato, agendo sulle variabili decisorie o ambientali (Eminente et al., 2010).

Le simulazioni sono dunque situazioni in evoluzione di una particolare realtà sociale o fisica, che si confrontano con molte variabili interagenti, in cui i partecipanti assumono delle responsabilità ben definite e dei vincoli. L'obiettivo per tutti quelli che ne fanno uso è proprio quello di prendere ciascuno un ruolo particolare, affrontare le minacce o i problemi che sorgono nella situazione e sperimentare gli effetti delle loro decisioni.

Caratteristiche importanti delle simulazioni sono le seguenti:

- un modello adeguato del complesso mondo reale con cui si interagisce;
- un ruolo definito per ogni partecipante, con responsabilità e vincoli;
- un ambiente ricco di dati che permette di prendere decisioni mirate ed eseguire una serie di strategie;
- un feedback per le azioni dei partecipanti sulla base delle variazioni del problema o della situazione.

In altre parole, le simulazioni possono prendere qualsiasi direzione a seconda delle azioni e reazioni dei partecipanti e delle complicità naturali che sorgono nell'esercizio (Gredler, 2004).

La vasta categoria delle simulazioni comprende due principali tipologie che differiscono nella natura dei ruoli dei partecipanti e dalla relazione con la situazione: le simulazioni esperienziali e quelle simboliche.

La prima racchiude le simulazioni originariamente sviluppate per favorire le interazioni tra i partecipanti in situazioni ritenute troppo costose o pericolose da sperimentare in un ambiente reale. Queste simulazioni hanno in seguito iniziato a svolgere funzioni più ampie, tanto da potersi considerare come microcosmi sociali, dove i partecipanti interagiscono con scenari reali e sperimentano sentimenti, domande e preoccupazioni legate al loro particolare ruolo, ovvero sono immersi in una situazione complessa e in continua evoluzione in cui rappresentano uno dei componenti funzionali. A seconda

della natura del modello (qualitativa o quantitativa) e da quella del ruolo, tre sono i principali tipi di simulazioni esperienziali identificabili: quelle che si riferiscono ai processi sociali, quelle diagnostiche e quelle sulla gestione dei dati, che possono essere computer-based o manuali.

La seconda categoria invece si è sviluppata ed è stata implementata negli ultimi anni grazie all'aumento delle capacità del computer. In particolare, una simulazione simbolica è una rappresentazione dinamica del funzionamento o del comportamento di un qualche sistema, di un insieme di processi o fenomeni attraverso l'uso di un altro sistema, in questo caso un computer. Una caratteristica fondamentale che contraddistingue le simulazioni simboliche dalle simulazioni esperienziali sta nel fatto che il ruolo dei partecipanti non è una componente funzionale del sistema; una seconda differenza riguarda i meccanismi per rafforzare i comportamenti dei partecipanti. Chi svolge una simulazione esperienziale infatti entra in uno scenario in cui le conseguenze delle proprie azioni si presentano sotto forma di azioni di altri partecipanti o come cambiamenti nel problema o nell'attività che sta gestendo. La simulazione simbolica, tuttavia, è un insieme di eventi o processi esterni al partecipante, tali per cui nonostante sia inserito per interagire con la simulazione stessa, l'esercizio per sua natura non può deviare il soggetto dall'uso di strategie casuali. Una soluzione è quella di garantire in precedenti formazioni che i partecipanti abbiano acquisito le conoscenze e le capacità di ricerca; i partecipanti alla simulazione dovrebbero quindi essere in grado di sviluppare modelli mentali in situazioni complesse, di testare sistematicamente le variabili e rivedere i loro modelli se necessario (Gredler, 2004).

A questo punto dell'introduzione sulle simulazioni, si impone un'ulteriore distinzione abbastanza basilare che si riferisce alle finalità d'impiego dei modelli simulativi: si può parlare infatti di simulazioni costruite a scopo operativo oppure didattico.

Una classificazione accurata delle simulazioni operative aziendali è molto difficile data la gamma di varianti insite nei modelli descrittivi e dinamici; esistono potenzialmente numerosi sistemi e sottosistemi all'interno dell'impresa che potrebbero essere analizzati per verificare cosa accadrebbe se cambiasse una variabile decisoria e/o l'influenza di un fattore ambientale esogeno (Eminente et al., 1985). L'aspetto che in questo caso interessa maggiormente ai fini dell'analisi dei Business Games è invece quello didattico, data la loro diffusione in questo campo da oltre cinquanta anni.

Le simulazioni didattiche sono quella tipologia che vede come oggetto l'impresa, perché solitamente prevedono una costruzione più semplice rispetto alle simulazioni operative; proprio questa loro caratteristica ha fatto sì che molte istituzioni formative universitarie o di aggiornamento le utilizzassero all'interno dei programmi didattici. Tutto ciò ha anche contribuito alla diffusione dei "Management o Business Games", per i quali nonostante l'ampio numero esistente, le impostazioni di base sono abbastanza comuni, per cui non esistono problemi analoghi al segreto industriale che vige nel caso delle più importanti simulazioni operative.

Queste spiegazioni consentono quindi di distinguere le simulazioni operative da quelle didattiche, anche se va riconosciuto che le linee di ripartizione non sono mai nette. Vi sono infatti alcuni giochi

aziendali che per loro natura e per l'ampiezza della materia trattata, in specifiche circostanze didattiche possono essere ricondotti a finalità di tipo operativo, ma più che altro è frequente il caso in cui simulazioni operative risultano anche come validi strumenti didattici (Eminente et al., 1985).

Sulla base di questa distinzione, date le finalità di questo elaborato, nel proseguimento della trattazione circa le simulazioni verranno discusse proprio le "simulazioni di gestione". La struttura di questi modelli, in cui i partecipanti raggruppati in piccole squadre sono tenuti a risolvere una più o meno complessa situazione aziendale attraverso un processo di decisioni sequenziali, prevede che i singoli gruppi rappresentino ciascuno un'impresa concorrente e che i risultati con cui si confrontano si riferiscano alla redditività e a tutti i parametri ad essa collegati.

3.2.1 Le tecniche di simulazione più recenti

Oltre 60 anni di presenza delle simulazione nei settori della produzione e nel business hanno fatto emergere un ampio spettro di applicazioni di successo in diversi settori quali la progettazione, la pianificazione e il controllo, la strategia di realizzazione, l'allocazione delle risorse, la formazione, ecc. L'articolo pubblicato da Jahangirian et al. (2010) sembra utile per presentare al lettore i risultati ottenuti da una revisione delle applicazioni di simulazione riscontrate in letteratura tra il 1997 e il 2006, utili a fornire un quadro aggiornato del ruolo delle tecniche di simulazione nel settore manifatturiero e commerciale degli ultimi anni. Sebbene la recensione degli autori non abbia coperto l'intero gruppo di pubblicazioni internazionali, si ritiene che essa si distingua da precedenti tentativi rispetto a tre prospettive: una più ampia copertura della fonti presenti in letteratura; un più ampio ambito delle tecniche di simulazione e una maggiore attenzione alla applicazioni del mondo reale. Nello specifico la revisione è stata attuata in due fasi in cui è stato ridotto il processo di ricerca verso il basso, passando da circa 20.000 a 281 articoli ed è stata effettuata comprendendo il database "Scopus" per identificare le principali riviste accademiche, mentre lo strumento di visualizzazione "CiteSpace" è stato impiegato per escludere alcuni giornali meno rilevanti. Come risultato, la letteratura è stata visivamente organizzata per parole chiave in moda da riuscire a distinguere tra gli articoli pertinenti e le pubblicazioni non significative.

Al fine di analizzare e interpretare i risultati in modo standardizzato, i documenti sono stati classificati sulla base di due attributi: la natura empirica e l'applicazione delle simulazioni utilizzate. Allo stesso modo per comprendere la natura empirica dei documenti, questi sono stati suddivisi in tre gruppi: la classe A o i testi sul "Problem Solving reale", dove le simulazioni sono state applicate su un problema reale con dati reali, con un notevole livello di coinvolgimento dei partecipanti; la classe B o gli articoli sul "Problem-Solving ipotetico", in cui la simulazione è stata applicata allo scopo di risolvere un problema reale, ma utilizzando dati artificiali ed infine la classe C o i testi a carattere "metodologico", nei quali sono state presentate le ricerche condotte per migliorare la metodologia di simulazione.

I risultati sull'impiego delle tecniche di simulazione suggeriscono che:

- a) La “simulazione ad eventi discreti” è un modello dinamico in cui il sistema viene rappresentato con variabili che mutano in modo istantaneo il loro valore in momenti di tempo definiti, inclusi in un insieme numerabile. Dal momento che questi istanti sono quelli in cui accadono gli eventi, per queste simulazioni si vede necessaria la definizione di un meccanismo che registri l'avanzamento del tempo da un valore ad un altro; il parametro che può assolvere a questa funzione è definito “simulation clock” (AA.VV). La simulazione ad eventi discreti sembra esser stata trattata in oltre il 40% delle pubblicazioni e risulta pertanto la tecnica più utilizzata nella produzione e nel business, così come avevano precedentemente sostenuto anche Kellner et al. (1999). Questa infatti sembra esser stata applicata in una varietà di organizzazioni per una vasta gamma di funzioni gestionali, compresa la pianificazione della produzione ed il controllo delle scorte (Jahangirian et al., 2010).
- b) Sulla base della ricerca al secondo posto è emersa la tecnica di simulazione “System Dynamics”, con un tasso di popolarità di oltre il 15%. Questo tipo di simulazione, insieme al precedente sono quelli più frequentemente utilizzati nelle decisioni logistiche e nel Supply Chain Management, ma il suo utilizzo è stato incentrato anche sui domini quali la politica e la strategia di sviluppo, il project management, così come nella gestione della conoscenza (Jahangirian et al., 2010). I modelli “System Dynamics” rappresentano un sistema come un insieme di flussi e stock in cui i cambiamenti di stato avvengono in modo continuo nel tempo. Questa tipologia di simulazione è generalmente deterministica e le variabili in essa contenute di solito rappresentano dei valori medi (Tako e Robinson, 2012).
- c) Una parte delle simulazioni ibride risultano come la successiva tecnica più diffusa, seguite dalle “simulazioni basate su agenti”, la quarta tecnica con un tasso di utilizzo del 5%. Questa categoria di modelli rappresenta una valida tecnica di modellazione per simulare l'interazione tra individui che fanno parte di un sistema dinamico, e si contraddistingue per la sua capacità di riprodurre situazioni incerte (Jahangirian et al., 2010). Un elemento fondamentale legato a questa simulazione è quindi il concetto di agente, che si può definire come un'entità fisica o virtuale in grado di incidere sul contesto, di relazionarsi con altri agenti e di raggiungere degli obiettivi; entità che possiede delle risorse, che è capace di interpretare l'ambiente e che in base a questi elementi si attiva nella realizzazione delle proprie finalità (Lampert, 2002).
- d) A seguire l'idea di “simulazione intelligente” è stata applicata nell'ambito dell'intelligenza artificiale, allo scopo di affrontare la volatilità della vita reale o l'eccessiva complessità di alcuni problemi come la pianificazione, rendendo l'approccio risolutivo più rapido e più gestibile. Le tecniche di intelligenza artificiale infatti, come le reti neurali artificiali e gli algoritmi genetici, hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo di approcci di simulazioni ottimizzati (Jahangirian et al., 2010).

- e) La “simulazione Monte Carlo” invece, rappresenta un modello da impiegare in due circostanze: per risolvere numericamente un problema nel quale possono essere comprese delle variabili aleatorie, in quanto è in grado di produrre un numero elevato di possibili combinazioni dei valori che le variabili possono assumere e di calcolarne il relativo risultato; per testare gli effetti di un cambiamento nelle variabili in entrata o nella funzione di output. Sebbene sia stata una delle prime tecniche di simulazione sviluppate, sembra aver svolto un ruolo banale all’interno dell’ambiente produttivo e del contesto di business. Il suo utilizzo è stato infatti principalmente limitato verso problemi “statici” o per risolvere questioni numeriche di natura stocastica, come nella valutazione della proprietà e della gestione del rischio (Jahangirian et al., 2010).
- f) La “simulazione del traffico” è il nome di un gruppo di tecniche di simulazione specificamente sviluppato per risolvere i problemi di gestione del traffico. Un numero relativamente elevato di documenti che hanno proposto questa tecnica, hanno dimostrato la sua idoneità nell’affrontare le applicazioni di trasporto e i problemi di scambio in particolare (Jahangirian et al., 2010).
- g) Il tema principale della “simulazione distribuita” è invece quello di disperdere le funzioni di simulazione attraverso una rete, che è in armonia con la crescente tendenza verso sistemi di decentramento all’interno delle organizzazioni. Il sistema in questione rappresenta quindi una serie di simulazioni eseguite da più macchine che vengono legate attraverso una rete LAN o WAN. Questo approccio è attualmente applicato proprio alle organizzazioni e ai problemi con una struttura a rete, come il trasporto, il settore di generazione di elettricità, oppure in ambito militare (Jahangirian et al., 2010).
- h) I “giochi di simulazione” rappresentano un’altra tecnica che sta ricevendo particolare attenzione da parte dei settori di istruzione e formazione ed è stata applicata in settori quali la formazione per la gestione delle situazioni incerte. Questa tecnica ha anche dimostrato il suo uso pratico dove sono presenti alcuni giochi pre-sviluppati per le industrie specifiche come le assicurazioni, i servizi finanziari o le catene di fornitura. I giochi di simulazione assolvono a molte funzioni, ma la più importante per gli educatori sembra essere quella di fornire al giocatore una vera e propria situazione di vita virtuale, che gli permette di usare le sue conoscenze e abilità per scoprire e apprendere nuove capacità decisionali (Boocock e Schild., 1968).
- i) Le “reti di Petri” sono state introdotte come strumento grafico e matematico per modellare sistemi informatici e possono essere definite come delle rappresentazioni matematiche di un sistema discreto. Generalmente possono essere usate per descrivere e studiare sistemi che sono caratterizzati come concorrenti, asincroni, paralleli e stocastici. Tuttavia, la revisione non ha trovato alcun particolare modello di utilizzo per questa tecnica, come è stato rilevato in un’ampia varietà di applicazioni e settori industriali (Jahangirian et al., 2010).
- j) Le “simulazioni virtuali” offrono alle aziende la possibilità di modellare e simulare un sistema in un ambiente tridimensionale; solitamente fanno parte di un più ampio lavoro che i dirigenti e gli ingegneri usano per avere un quadro più chiaro e più affidabile di qualsiasi cambiamento

possa impattare sul sistema. La ricerca sembra mostrare alcuni modelli di similarità relativi all'applicazione di queste simulazioni virtuali nelle aree di ingegneria di processo e nella pianificazione della produzione (Jahangirian et al., 2010).

- k) Il presente riesame ha identificato 29 lavori che utilizzano una “simulazione ibrida”, inseriti al terzo posto con oltre il 10% di popolarità. Questi studi riuniscono varie tecniche di simulazione per risolvere un problema. L'esempio più noto di tale approccio è la combinazione di quelle ad eventi discreti e di sistemi dinamici, riscontrate in 11 documenti della recensione (Jahangirian et al., 2010).

In sintesi quindi questa ricerca ha dimostrato che oltre ad alcune applicazioni classiche, come la programmazione e l'ingegneria di processo, le tecniche di simulazione sembrano molto utili per una varietà di altre aree come la strategia, il Supply Chain Management, la gestione della conoscenza, la formazione manageriale e la progettazione organizzativa. Nello specifico la simulazione di gioco è stata utilizzata prevalentemente in ambienti educativi con gli studenti come parti interessate che prendono parte attiva nel gioco.

3.2.2 Le fasi di costruzione di una simulazione

La costruzione di un modello simulato sembra in linea di massima simile alla costruzione di un qualsiasi modello matematico.

Le fasi esposte di seguito rappresentano uno schema di controllo, che descrive una successione delle varie azioni da intraprendere, ordinate secondo la procedura che solitamente viene seguita da coloro che si impegnano in questo tipo di analisi (Eminente et al., 1985):

1. Definizione del problema e dell'uso che si intende fare del modello. Consiste nel valutare e comprendere il problema aziendale partendo da un'interpretazione corretta delle esigenze dell'utilizzatore del modello, che nella maggior parte dei casi non corrisponde alla persona che lo predispone. Si suppone quindi di individuare quali sono gli obiettivi dello studio e di identificare le componenti essenziali, così come le misure di prestazione che interessano e gli effetti che si vogliono stimare.
2. Raccolta e predisposizione dei dati di input e output. Riguarda tutti i dati e le informazioni numeriche o qualitative necessarie alla costruzione del modello. Nel caso in cui si manifestasse una carenza di dati, questa potrebbe essere condizione per cui questa seconda fase passi in prima posizione, in quanto se non è soddisfacente, non sembra opportuno porsi domande circa il possibile impiego del modello.
3. Formulazione del modello. Consiste nel selezionare le variabili costitutive e specificare le principali relazioni funzionali; per questo la conoscenza del problema aziendale assume importanza e priorità. Per poter esprimere giudizi sull'importanza delle variabili da includere o

escludere è necessario aver prima definito la questione. Inoltre per generare vari scenari rappresentativi sul funzionamento di un sistema risulta fondamentale che una simulazione generi osservazioni casuali da queste distribuzioni.

4. Stima dei parametri del modello. A questo scopo si impiegano metodi consolidati nella pratica econometrica, che consentono di trarre dai dati storici quei fattori che qualificano le funzioni costitutive del modello. Questa fase include anche l'impiego di test per valutare la significatività statistica delle variabili e dei parametri impiegati.
5. Formulazione del programma per l'elaborazione. Trattandosi di simulazioni, il programmatore oltre che a linguaggi pluri-uso quali BASIC, COBOL o FORTRAM, in casi specifici può fare riferimento a linguaggi più avanzati quali DYNAMO, SIMPLAN o SIMSCRIPT e altri.
6. Test e messa a punto del modello complessivo. Questa fase è apparentemente ovvia ma va citata perché implica riesami e ritocchi anche consistenti, che incidono sui risultati di tutte le fasi descritte precedentemente.
7. Applicazione ed uso del modello. Prevede l'esecuzione dell'esperimento e l'accurata analisi dei risultati.

La costruzione di un modello di simulazione risulta quindi un procedimento complesso, in quanto comporta un insieme molto ampio e differenziato di conoscenze, attitudini e autorizzazioni, tali per cui difficilmente può essere realizzato da un singolo individuo (Eminente et al., 1985).

3.2.3 Simulazione vs Gioco

A questo punto della trattazione, per il prosieguo del progetto, si ritiene importante stabilire un quadro concettuale comune, in quanto la mancanza di consenso sulla terminologia utilizzata per quanto riguarda giochi e simulazioni potrebbe portare a risultati contraddittori nella comprensione dei Business Games a cui ci si riferisce in questa ricerca.

Lo studio condotto da Sauvé et al. (2007) ha contribuito a stabilire alcuni attributi essenziali che caratterizzano e distinguono i giochi e le simulazioni, basandosi su molti articoli precedenti che però non hanno realmente proposto o convalidato una definizione precisa di questi concetti, o che li hanno trattati esclusivamente con riferimento al concetto di apprendimento. L'articolo degli autori invece si concentra in senso più ampio sulla definizione dei due temi, intendendo per "attributi essenziali", gli elementi che sono indispensabili e comuni a tutte le attività che si possono identificare come un gioco o una simulazione.

Numerosi secondo Sauvé et al. (2007) sembrano gli autori che hanno studiato i giochi e hanno fornito una descrizione che definisce i loro elementi essenziali e attraverso l'analisi di quelle definizioni diverse, cinque sono gli attributi emersi dal concetto di "gioco", ma dato che questa ricerca include anche la trattazione dell'aspetto educativo dei giochi, un sesto attributo risulta il loro carattere pedagogico.

1. Il numero dei giocatori. Ogni giocatore è un individuo che viene messo nella posizione di assumere un ruolo o di prendere decisioni in un contesto di gioco e un gioco educativo non può funzionare senza almeno uno o più giocatori (Griffiths, 2002). Un individuo può giocare contro sé stesso; può giocare con altri partecipanti, che in questo caso conferiscono al gioco un carattere cooperativo, verso altri gruppi o contro il computer, conferendo al gioco un carattere agonistico. Sebbene il numero di giocatori possa variare da uno a infinito, solitamente vi è un numero prescritto o variabile di giocatori consentiti in un determinato intervallo.
2. Il conflitto verso la cooperazione. Il conflitto nei giochi è rappresentato da ostacoli dinamici, umani o controllati dal computer, che impediscono ai giocatori di raggiungere facilmente il loro obiettivo. Affinché venga veramente creato un impedimento, l'ostacolo dovrebbe essere sempre attivo e in qualche modo "intelligente", per fornire l'illusione di reagire all'azione del giocatore; generalmente un conflitto comprende anche le nozioni di lotta, la competizione e la sfida che motivano i giocatori a mantenere il loro ruolo di gioco e prendere delle decisioni. La lotta è spesso usata come sinonimo di conflitto ed è definita nello stesso senso; la concorrenza è presente tanto in single-player, ovvero giochi che richiedono ad un giocatore di migliorare le proprie prestazioni attraverso più match, quanto nei giochi di squadra, dove una squadra è chiamata a vincere la partita. Di solito nei giochi con un solo partecipante, il conflitto prende la forma di un confronto tra il giocatore stesso e la fortuna o tra sé e un altro giocatore, che può essere un computer che utilizza un algoritmo di decisione; invece si verifica una sfida quando l'azione di uno provoca la reazione di un giocatore avversario, creando così una competizione o una lotta. La cooperazione invece emerge quando i giocatori si alleano contro altri giocatori al fine di raggiungere un obiettivo comune; nei giochi di squadra, il livello di cooperazione e competizione sono però variabili e devono pertanto essere moderati da regole per assicurarsi che tutti i team membri abbiano la padronanza dei contenuti.
3. Le regole. Il regolamento rappresenta una parte fondamentale del gioco e si compone di una serie di linee guida, semplici o complesse, che descrivono le relazioni esistenti tra i giocatori e l'ambiente di gioco. Queste linee guida sono utili a precisare la portata e la natura delle azioni ammissibili e servono a stabilire la sequenza e la struttura secondo cui le azioni dei partecipanti possono avere luogo. Più precisamente le regole svolgono tre funzioni: quella di descrivere i componenti di gioco, cioè, il numero di giocatori o il numero di squadre, il ruolo di ciascuno dei partecipanti, le loro attività e gli spostamenti o le mosse che possono essere fatte (norme procedurali); quella di stabilire le modalità di vittoria e specificare i risultati così come i contributi apportati da ciascun giocatore (norme di fine gioco) ed infine quella di descrivere le conseguenze per i giocatori che non seguono le regole precedenti (regole di controllo).
4. Brougere (1999) afferma che le regole sono sia il risultato di una regolamentazione esterna che è accettata dai giocatori, sia il risultato di un accordo o una soluzione negoziata tra i giocatori, che il gioco cerca di promuovere. In ogni caso, le regole devono essere chiare, organizzate,

complete, pre-impostate e accettate da tutti i giocatori prima di iniziare un gioco. In mancanza dell'accettazione del regolamento da parte di tutti i giocatori, un gioco diventa una attività ludica in cui uno o più partecipanti sono liberi di creare le proprie regole o modificarle secondo la loro volontà e/o i progressi di gioco. Tuttavia, in un numero crescente di giochi elettronici, i giocatori sono chiamati a dedurre le regole attraverso il gioco, aggiustando in questo modo il loro processo decisionale in relazione alla loro comprensione della posta in gioco.

5. Obiettivo predeterminato di un gioco. Questa caratteristica si riferisce al termine del gioco e alla nozione di vittoria; indica come il gioco finisce e, per i giochi educativi, comprende gli obiettivi che i giocatori cercano di raggiungere. Gli obiettivi del gioco sono disciplinati da regole che determinano chi vince e, spesso, chi perde, e quando e come il gioco può finire. Tali norme possono inoltre specificare i limiti di tempo e i limiti di accumulo dei punti che determinano il successo o l'eliminazione del giocatore. Il desiderio di raggiungere questo obiettivo riguarda le scelte fatte dai giocatori durante una partita; secondo il tipo di gioco, può trattarsi di superare un avversario o gli avversari gareggiando in abilità e astuzia oppure superare un ostacolo allo scopo di vincere o di essere ricompensato.
6. Il carattere artificiale. Il carattere artificiale del gioco si riferisce a due nozioni piuttosto differenti secondo gli autori consultati. Secondo alcuni il gioco è una attività fittizia che non ha riferimenti con la realtà o che sfugge alle consuete norme applicabili alla realtà, in cui attraverso l'immersione un giocatore può sperimentare dimensioni divertenti, surreali e talvolta anche assurde; se infatti fossero applicati al gioco i limiti della realtà, l'attività non sarebbe più un gioco. Altri autori invece si riferiscono a questo aspetto come ad un ambiente costruito da un insieme di immagini mentali, fisiche e sociali che non esistono. Questo attributo quindi non risulta unanime nella comunità di ricerca, tanto che diversi autori tendono ad omettere nella lista degli attributi il concetto di realtà, in quanto se inserito non si potrebbe più parlare di gioco ma di simulazione.
7. Il carattere educativo o il suo potenziale per migliorare l'apprendimento. Un'attività si può pertanto considerare un gioco quando possiede le caratteristiche descritte in precedenza, ma tre possono essere le tipologie di giochi a cui fare riferimento: quelli a scopo educativo, quelli a scopo didattico e quelli finalizzati al divertimento. Essenzialmente, lo scopo di un gioco educativo è solo implicitamente centrato sull'apprendimento, in quanto l'obiettivo è nascosto al giocatore e la nozione di soddisfazione che esso genera è piuttosto estrinseca. Al contrario, la finalità di un gioco didattico è chiaramente focalizzata sul compito dell'apprendimento, che viene esplicitamente identificato facendo appello al piacere intrinseco della performance. In entrambi i casi i giochi devono contribuire alla formazione, che si può definire come un processo di acquisizione di un nuovo comportamento o di una conoscenza, attraverso l'influenza dell'interazione con l'ambiente. Secondo gli autori consultati da Sauvé et al. (2007) l'apprendimento attraverso i giochi si traduce nel conseguimento di nuove conoscenze, il

trasferimento dell'apprendimento, lo sviluppo delle capacità intellettuali come l'astrazione, l'anticipazione, la costruzione di una strategia, il problem-solving, ecc. Affinché questo tipo di apprendimento si verifichi, i giochi devono tuttavia contenere dei meccanismi per la loro promozione, che dovrebbero comprendere un feedback immediato, l'interazione, la partecipazione attiva da parte dello studente, il controllo sull'apprendimento, la pratica ripetuta, la sfida, la motivazione, il dialogo tra i giocatori e il lavoro di squadra (Schwabe e Goth, 2005). La "generazione dei giocatori" sembra avere uno stile cognitivo caratterizzato da un approccio multitasking ed esplorativo, di scoperta verso l'apprendimento, tanto che durante il gioco, lo studente per prima cosa gioca, poi capisce e infine generalizza al fine di applicare questo apprendimento in una situazione nuova. In questo senso un giocatore adotta un approccio costruttivista, ovvero si attiva durante il gioco e partecipa alla costruzione della sua conoscenza.

In sintesi, la letteratura recensita da Sauv  et al. (2007) aiuta a definire il gioco, a partire dalle sue caratteristiche essenziali. Rispetto alla definizione di Ecchia e Gozzi (2002) che chiamano gioco "un modello che descrive una qualche forma di interazione strategica fra pi  individui", gli autori qui trattati lo interpretano come un immaginario, una situazione fantastica o artificiale in cui i giocatori, messi in un conflitto uno con l'altro o contro altre forze, sono governati da regole che strutturano le loro azioni al fine di raggiungere gli obiettivi di apprendimento o un obiettivo determinato dal gioco.

Allo stesso modo, Sauv  et al. (2007) hanno cercato di individuare gli attributi essenziali della simulazione, concentrandosi sui ricercatori che hanno utilizzato la simulazione per affrontare obiettivi di apprendimento. Quattro sono stati gli attributi identificati, ma anche in questo caso un quinto pu  essere aggiunto sempre con riferimento all'apprendimento.

1. Un modello di realt  definito come un sistema. Un modello   definito come una rappresentazione astratta (digitale) o concreta (analogico) di un vero e proprio sistema in cui le variabili sono chiaramente definite e il loro comportamento all'interno di un fenomeno   simile a quello del sistema modellato. Milrad (2002) afferma che un modello che supporta l'apprendimento deve fingere situazioni reali e fornire un feedback ai partecipanti a cui consentir  una migliore conoscenza della realt . La realt    generalmente definita come la percezione di un individuo di un sistema, un evento, una persona o un oggetto, che pu  variare ed essere interpretata in modo diverso tra gli individui. Gli autori ritengono quindi che la simulazione sia un modello realistico che possa simulare scenari di vita reale, pertanto, quella a carattere educativo pu  essere intesa come simile alla vita reale, in cui gli studenti possono sperimentare aspetti che altrimenti sarebbe impossibile studiare.
2. Modello dinamico. Un fattore critico che differenzia una simulazione da altri tipi di modelli   che la simulazione riproduce gli elementi essenziali della realt  in un modello dinamico e permette ai partecipanti di controllare questa realt  al fine di studiarla, in base al loro ritmo desiderato, cos  come quando gli risulta conveniente farlo. Da definizione, un modello si pu 

definire statico, perché i suoi componenti non sono progettati per essere modificati, mentre una simulazione è un modello dinamico, dato che riproduce, in una certa misura, il comportamento di un sistema reale in tempo reale attraverso il movimento dei suoi componenti.

3. **Modello semplificato.** Un modello semplificato è definito dalla distanza tra il modello della realtà che è stato riprodotto e la realtà stessa, così come dall'introduzione di un grado di astrazione necessario per la comprensione delle funzioni del sistema e dei suoi compiti. Molti autori definiscono questa semplificazione attraverso la rappresentazione incompleta della realtà, ma che, tuttavia, riproduce le sue caratteristiche essenziali; caratteristiche che sono considerate rilevanti per il progettista al fine di raggiungere il set di obiettivi per i quali la simulazione è stata costruita.
4. **Un modello vero, preciso e valido.** La fedeltà è definita come il grado di somiglianza tra la situazione formativa e la situazione operativa, creata per la simulazione; somiglianza che può essere misurata in termini di caratteristiche fisiche e/o caratteristiche funzionali. Alcuni autori citati da Sauv  et al. (2007) aggiungono a tale definizione l'idea di "validit ", ovvero il valore della simulazione nel predire la realt  dato il grado di realismo psicologico nella stessa. Il concetto di validit  si riferisce quindi al grado di uniformit  e coerenza nelle specifiche dell'ambiente simulato rispetto alla realt , tanto che i risultati ottenuti dalla simulazione dovrebbero essere tendenzialmente uguali a quelli ottenuti nel mondo reale. Sebbene semplificato, il modello dovrebbe essere inoltre preciso, perch  la funzione essenziale di una simulazione   quella di fornire agli utenti una migliore comprensione della realt , che   particolarmente importante nel caso di una simulazione educativa. La nozione di precisione con cui il modello rappresenta la realt    strettamente collegata ad una nozione precedente introdotta di semplificazione: pi  semplice   un modello, infatti, pi  si corre il rischio di distorsioni nella realt  sotto studio. Per scegliere le caratteristiche derivanti dalla realt  che devono essere incluse nel modello, la simulazione progettata dovrebbe quindi determinare quali fenomeni potranno essere riprodotti con precisione.
5. **Il carattere educativo ed il suo potenziale per aiutare la comprensione del modello relativo alla realt .** La ricerca condotta dagli autori in materia di istruzione ha dimostrato che le simulazioni promuovono lo sviluppo delle competenze, sia di base che complesse. Le simulazioni sembrano inoltre particolarmente adatte a riprodurre certi ambienti, perch  offrono elevati livelli di interattivit , il rafforzamento dei concetti acquisiti nella teoria e la focalizzazione sull'apprendimento di determinati oggetti o sistemi. Indipendentemente dal tipo o dalla dimensione della simulazione utilizzata, lo scopo principale che le caratterizza rimane l'offerta di un ambiente che promuove lo sviluppo dei modelli mentali, che consente di testare efficacemente i modelli utilizzati per spiegare o per predire degli eventi del sistema e che facilita la scoperta delle relazioni tra le variabili ed il confronto tra approcci divergenti.

Dalla valutazione di questi attributi sembra quindi che il concetto di “gioco” e di “simulazione” siano molto differenti, nonostante essi vengano impiegati allo stesso modo per indicare esercizi di tipo esperienziale, che forniscono ai partecipanti l’opportunità di interagire con un sistema educativo. La 3.2.3 è utile per riassumere i principali tratti in comune e le differenze che caratterizzano i due concetti.

TABLE 17-1. PRIMARY CHARACTERISTICS OF GAMES AND SIMULATIONS			
	Games	Simulations	
		Experiential	Symbolic
<i>Setting:</i>			
Students are transported to another world or environment	X	X	X
<i>Purpose:</i>			
Competition and winning	X		
Fulfilling a professional role		X	
Executing a professional task			X
<i>Event sequence:</i>			
Typically linear	X		
Nonlinear or branching		X	X
<i>Mechanisms that determine consequences:</i>			
Sets of rules (may be imaginative)	X		
Dynamic set of authentic causal relationships among two or more variables		X	X
Participant is a component of the evolving scenario and executes the responsibilities of his or her role		X	
Participant interacts with a database or sets of processes to discover scientific principles, explain or predict events, and confront misconceptions			X

Figura 3.2.3: Similarità e differenze tra giochi e simulazioni. Fonte: Gredler, 1996.

Un aspetto che hanno in comune i giochi e le simulazioni è il fatto che entrambi trasportano i giocatori o i partecipanti all’interno di un altro “mondo”, in cui è richiesto il massimo coinvolgimento attivo per l’apprendimento, lasciando ad ognuno il controllo sull’azione. La struttura profonda di questi due esercizi, intendendo i meccanismi psicologici che appartengono al sistema, tuttavia varia in tre modi (Gredler, 1996; Gredler, 2004).

Per prima cosa un gioco è una situazione fittizia o artificiale, in cui i giocatori vengono messi in una posizione di conflitto. A volte, ai giocatori è richiesto di schierarsi l’uno contro l’altro, altre volte, partecipano insieme e si scontrano con altre forze. I giochi sono disciplinati da regole che strutturano le loro azioni in vista di un obiettivo o uno scopo che è quello di vincere, di essere soddisfatto o di superare un ostacolo (Sauvé, 2007); essi sono integrati in un contesto educativo in cui gli obiettivi di apprendimento sono associati formalmente al contenuto, inoltre il gioco ha la capacità di migliorare

l'apprendimento cognitivo, affettivo e/o psicologico. Al contrario, una simulazione è una rappresentazione semplificata, dinamica e precisa della realtà; è un modello che si giudica dal suo realismo, quindi per la sua corrispondenza con il sistema che rappresenta e in cui l'obiettivo non è la vittoria ma l'assunzione della responsabilità delle proprie decisioni e la presa di coscienza di come certe scelte possono essere più o meno adeguate all'ambiente di business (Gredler, 1996). Anche se certe simulazioni identificano uno o più "vincitori" o "perdenti", la simulazione può non essere una competizione, infatti questo attributo (insito nei giochi) non è essenziale per la sua definizione. Tutti i giochi invece stabiliscono delle regole che permettono la determinazione di un vincitore e uno o più perdenti e queste sono le variabili che forniscono la sfida e la concorrenza nel gioco (Sauvé, 2007).

Una seconda differenza riguarda la sequenza degli eventi, che nel gioco solitamente è lineare mentre nella simulazione no. Mentre i giocatori o le squadre all'interno di un gioco rispondono ad uno stimolo o ad una domanda e l'avanzamento nel gioco dipende dalle loro risposte, in una simulazione i partecipanti ad ogni decisione si scontrano con delle questioni o degli eventi che in buona parte risultano dalle scelte precedenti.

In aggiunta essi si differenziano anche per ciò che riguarda il tipo di ruoli assunti, la natura delle decisioni e la natura dei feedback, così come per il meccanismo che determina le conseguenze prese. I giochi infatti consistono in un insieme di regole che definiscono l'accettabilità delle mosse dei giocatori, i vincoli e le penalità per le azioni non ammesse. Al contrario le basi di una simulazione sono un insieme di relazioni tra diverse variabili che cambiano nel tempo e riflettono processi casuali (Gredler, 1996).

3.2.4 I benefici che derivano dalle simulazioni

Come si è visto dai paragrafi precedenti, le simulazioni sono esercizi esperienziali che trasportano i partecipanti in un altro mondo e rappresentano un'alternativa ai metodi di apprendimento tradizionali molto più realistica; per questo sono ampiamente utilizzate in molti campi.

La maggioranza dei ricercatori sembra proprio ritenere che le simulazioni siano valide rappresentazioni del mondo reale, con gli stessi problemi che devono affrontare i manager, e che l'ambiente offerto da questi modelli possa essere tra i più realistici nella formazione sul campo.

Secondo Doyle e Brown (2000), le simulazioni possono essere "general-purpose" o fatte su misura per specifiche aziende; nel primo caso possono essere utilizzate in una varietà di modi, mentre le simulazioni su misura, poiché utilizzano dati e terminologie appropriate ad una particolare azienda o industria, sono spesso comprensibili solo da coloro che hanno familiarità con tali settori. Qualunque sia la loro impostazione comunque il loro valore come dispositivi di apprendimento risulta per gli autori innegabile.

Un'indagine condotta da Fripp nel 1993 ha sottolineato i seguenti vantaggi:

- Motivazione. Gli utenti hanno segnalato che le simulazioni erano stimolanti e piacevoli; chiare condizioni di apprendimento.
- Lavoro di squadra. Spesso, le simulazioni sono una valida base per la dimostrazione e lo sviluppo delle capacità di team working, specialmente quando le squadre coinvolte sono gruppi di lavoro tratti dalla stessa organizzazione.
- Assenza di rischio. Le simulazioni sono in grado di offrire un ambiente privo di rischi sia a livello individuale che a livello organizzativo.
- Sperimentazione. I partecipanti delle simulazioni possono deliberatamente provare nuovi comportamenti, che non sarebbero facilmente attuabili sul posto di lavoro, oppure prendere delle decisioni che non sarebbero possibili nella realtà per paura di far fallire l'azienda.
- Varietà. Quando la simulazione viene usata come parte di un programma formativo o di sviluppo, essa aggiunge una preziosa prospettiva di apprendimento che contrasta con gli altri metodi complementari, come i casi di studio o le lezioni.
- Apprendimento esperienziale. Le simulazioni possono fornire un feedback rapido e inconfondibile e permettono ai partecipanti di vedere le conseguenze delle loro decisioni.

Sebbene la progettazione e la validazione delle simulazioni sembrano esaurirsi nel tempo, esse forniscono vantaggi che non si trovano in esercizi con problemi discreti o statici. In primo luogo, i modelli simulativi permettono di colmare il divario tra la classe e il mondo reale, fornendo un'esperienza con problemi complessi e in evoluzione. In secondo luogo, possono essere utili per rivelare errate comprensioni o giudizi dei partecipanti sui contenuti, così come fornire informazioni sulle loro capacità di "problem solving" (Gredler, 2004).

Ulteriori sembrano comunque i vantaggi riscontrati dall'ambiente simulato. Innanzitutto il concetto di "squadra" permette lo sviluppo di relazioni di gruppo longitudinali, creando una situazione realistica delle dinamiche di gruppo. L'ambiente di gioco è favorevole a integrare le idee in un sistema di decisione totale, dove le dinamiche interpersonali coesistono con gli aspetti più tecnici del processo decisionale. Inoltre, legando le scelte quantitative e gli esercizi comportamentali alla simulazione, i partecipanti hanno un maggiore coinvolgimento emotivo e personale nel risultato. In sostanza, si ritrovano a gestire una situazione in cui devono applicare l'analisi tecnica e le dinamiche di gruppo ad una problematica che assume un vero e proprio significato personale.

L'uso delle simulazione non può essere tuttavia una sostituzione ad altri esercizi didattici, piuttosto è da intendersi come una tecnica complementare. La conclusione generale è che attraverso una simulazione i partecipanti vengono preparati ad affrontare l'incertezza e l'ambiguità, e gli atteggiamenti di questi sono un forte indicatore dell'efficacia del metodo di gioco (Sims e Hand, 1976).

3.2.5 Le variabili utili alla classificazione

Seguendo una linea generale, dalla letteratura sui modelli di simulazione emerge che essi si possono classificare sulla base di diversi criteri distintivi. Una prima variabile distintiva risulta quella tra i modelli continui, nei quali le variabili cambiano con una certa stabilità e i modelli discreti, in cui il valore delle variabili si modifica all'interno di determinati istanti di tempo. Una seconda distinzione invece è rappresentata dai modelli statici, che riproducono un sistema in un particolare istante e i modelli dinamici, che descrivono un sistema in evoluzione nel tempo (AA.VV.).

Queste non rappresentano comunque le uniche classi con le quali i modelli di simulazione si possono distinguere.

A proposito delle simulazioni, grazie anche alla presentazione e discussione delle simulazioni aziendali della storia del management, Eminente et al. (1985) hanno proposto una classificazione delle simulazioni che possono essere riassunte in queste categorie:

- Elaborazione dei dati della simulazione. Grazie alla diffusione e allo sviluppo di nuove tecniche elettroniche, i computer hanno permesso la simulazione di più anni successivi in tempo brevissimo, tuttavia, le singole esigenze hanno spinto alcuni studiosi a preparare giochi più semplici, per i quali i calcoli del modello possono essere effettuati anche con semplici macchine contabili o addirittura manualmente.
- Numero di squadre consentite dal modello. Caratteristica importante nelle simulazioni a finalità didattica, può prevedere da un minimo di tre fino a un massimo di dieci squadre per modello. La scelta del modello per il numero delle aziende in concorrenza non dipende però tanto dalla numerosità dei partecipanti, quanto piuttosto dalle possibilità degli amministratori di seguire e guidare un ampio numero di squadre. La maggior parte delle simulazioni indicano comunque come composizione ideale un gruppo di cinque o sei partecipanti.
- Specificità o generalità del modello. Si dice che alcuni giochi possono avere una natura specifica, con riferimento alle relazioni tra i fattori usati nel gioco, ovvero se essi sono stati usati per riprodurre il più realisticamente possibile la gestione relativa ad un certo prodotto o settore industriale. Sono proprio i modelli specifici che trovano maggior uso nei corsi di addestramento organizzativo delle aziende, mentre nelle università o negli istituti formativi, a causa dei diversi indirizzi degli studenti o per la loro provenienza, sono preferiti i modelli con carattere generale. In questa categoria si simula la gestione di un'azienda in generale, quindi senza riferimenti a particolari settori industriali o merceologici.
- Modelli di gestione totale o funzionale. Questa distinzione si basa sul fatto che un modello includa quasi tutti gli aspetti dell'attività aziendale oppure ponga maggiore attenzione su funzioni specifiche, come la produzione, il marketing, la finanza, ecc.

- Modelli deterministici o probabilistici. Quando un modello contempla in maniera definita le relazioni di causa effetto tra le variabili e non include elementi casuali allora viene definito deterministico, al contrario probabilistico.
- Modelli interattivi o non interattivi. Si parla di modelli interattivi quando le decisioni prese da una squadra influenzano l'andamento dei gruppi concorrenti. Nei giochi più semplici, invece, dove i partecipanti agiscono indipendentemente e dove l'aspetto competitivo si limita al confronto dei risultati, si parla invece di simulazioni non interattive.
- Modelli quantitativi e modelli con aspetti qualitativi. La maggior parte dei modelli presenta delle relazioni tra i fattori che sono determinate matematicamente, per questo chiamati quantitativi. Alcuni autori tuttavia hanno incluso anche fattori che possono definirsi qualitativi, come il giudizio di un comitato di controllo sull'andamento della gestione delle squadre.
- Numero di prodotti o zone prese in considerazione. Sotto l'aspetto commerciale le simulazioni possono includere una diversa combinazione di prodotti, mercati, zone geografiche di consumo e questo comporta una maggiore o minore complessità del modello.

In aggiunta a questa distinzione tra i modelli simulativi, Eminente et al. (1985) riportano anche una serie di aspetti organizzativi che le caratterizzano e che ai fini dell'indagine sembrano utili per approfondire la classificazione dei Business Games.

Gli aspetti sottolineati dagli autori sembrano inoltre importanti da esaminare, in quanto in grado di influenzare il raggiungimento di determinati obiettivi didattici. Di seguito verranno trattati nello specifico:

1. I tempi di decisione. I tempi di decisione per ogni periodo delle simulazioni di gestione sono funzione della natura del modello, del livello dei partecipanti e degli obiettivi didattici definiti a priori. Per questo modelli più complessi, partecipanti con nessuna esperienza di fatti aziendali e obiettivi didattici più ampi, comportano tempi di decisione più lunghi.
2. La dimensione delle squadre. In generale tutte le simulazioni di gestione stabiliscono un numero minimo e massimo di partecipanti e di conseguenza la numerosità dei soggetti all'interno di ogni gruppo di gioco. Tenendo conto della psicologia sociale e delle ricerche condotte sulla comunicazione nei piccoli gruppi, la dimensione delle squadre non dovrebbe superare le 5-6 unità. La specificità delle situazioni, può tuttavia richiedere dimensioni notevolmente diverse da quelle ritenute ottimali.
3. Il posizionamento delle simulazioni all'interno dei corsi di formazione. Sebbene molte simulazioni vengano effettuate all'esterno di qualsiasi corso, per esempio come mezzo di aggiornamento professionale, in generale sono molto più frequenti quelle introdotte all'interno di ambienti scolastici. In generale il posizionamento delle simulazioni avviene alla fine del corso, fattore giustificato se la simulazione stessa costituisce un'occasione per riassumere dei

temi trattati , quindi con finalità didattiche. Meno opportuno invece appare il posizionamento delle simulazioni quando l'obiettivo è l'addestramento al lavoro di gruppo oppure l'apprendimento di alcune tecniche di gestione.

4. Il numero di decisioni. È sempre teoricamente concepibile che una simulazione venga usata anche per periodi limitati di tempo o addirittura una sola volta, se l'obiettivo è l'apprendimento di una singola tecnica. In generale però quasi tutte le simulazioni di gestione dovrebbero avere un arco temporale sufficientemente lungo. Tale dimensione temporale risulta indispensabile per tutti quei modelli che vengono giocati con finalità formative, con particolare riferimento all'orientamento strategico delle imprese.

3.3 I Business Games: definizioni e caratteristiche

La simulazione di gestione, anche chiamata “Business Game” (d’ora in poi BG) o “Management Game”, ha mostrato di essere un valido e dinamico strumento didattico, che consente la partecipazione attiva dei soggetti che ne prendono parte, in modo che, invece di semplicemente assistere, abbiano la possibilità di praticare e fare esperienza da soli. In questo senso si ritiene che essi possono essere utilizzati per sviluppare nuove competenze in aggiunta ai tradizionali metodi di insegnamento.

Data l’importanza di questi giochi di gestione e a causa delle diverse connotazioni delle parole che compongono il concetto, è importante darne una definizione precisa, per non creare confusione su ciò che questi BG sono e sul perché sono chiamati giochi.

Nel tentativo di fornire una completa definizione dei giochi di gestione, Gilgeous e D’Cruz (1996) hanno dimostrato che l’area esplicativa è piena di preconcetti contraddittori su una vasta gamma di parole impiegate per descriverli. La definizione più semplice riscontrata dagli autori, che risulta anche la più vaga, è quella offerta da Gibbs che parla di un’attività svolta dai partecipanti (decision makers), che collaborano oppure sono in competizione tra loro, per raggiungere i loro obiettivi nel rispetto delle regole proposte. In alternativa, vi è una definizione offerta da Greenblat che sottolinea il modo in cui i giochi possono essere utilizzati per simulare elementi del mondo reale e una suggerita da Jones per la quale la simulazione e i casi rientrano all’interno della categoria dei giochi. Lynch invece ha proposto un punto di vista alternativo, ritenendo che alcuni giochi debbano essere considerati come esercizi di addestramento e ha affrontato le differenze tra i giochi di management e di business (Gilgeous e D’Cruz, 1996).

Come hanno osservato Maier e Grobler (2000) una simulazione di gestione è spesso usata come sinonimo di simulazione di business, proprio perché molte delle definizioni offerte dalla letteratura utilizzano la parola “management” come sinonimo di “business”, tuttavia, Greco et al. (2012) ritengono che i due concetti possano essere equiparati solo quando i giocatori sono chiamati a gestire una società commerciale, un’organizzazione non-profit, un portafoglio finanziario di un reparto o un gruppo di lavoro dal punto di vista commerciale.

Una simulazione di gestione rappresenta un modello di gioco, in cui i partecipanti in gruppo o singolarmente assumono il ruolo di “decision maker”, impegnati nel risolvere una più o meno complessa situazione aziendale attraverso un processo di decisioni sequenziali, per cui ad ogni stadio si conoscono gli effetti introdotti dalle scelte della fase precedente. Le aree di decisione dei team possono ricoprire l’intera organizzazione oppure una o più funzioni, in relazione alla complessità e al focus della simulazione. Ogni Business Game prevede quindi che i singoli o le squadre gestiscano delle imprese concorrenti e che i risultati di queste siano valutati sulla base della redditività e di altri parametri ad essa collegati. In questo modo alla fine di ogni simulazione di gestione è possibile confrontare le strategie seguite ed i risultati raggiunti da ciascuna impresa “virtuale” all’interno di un set decisionale che può coprire un trimestre, un quarto di anno o addirittura un intero anno (Eminente et al., 1985; Biggs, 1990).

Di fondamentale importanza per questa tipologia di simulazioni è la presenza di modelli quantitativi progettati in modo da costituire delle relazioni ragionevoli e verosimili fra scelte e risultati.

L'attuazione di una simulazione di gestione richiede inoltre diverse ore per lo svolgimento, in quanto i gruppi necessitano di tempo per prendere coscienza della situazione di partenza, che solitamente è la stessa per tutte le aziende, ed elaborare le proprie scelte; per questo in genere l'inizio del gioco prevede la distribuzione o la presa visione di un materiale che descrive la situazione aziendale e presenta alcuni aspetti tecnici dell'esecuzione (Jackson, 1959; Eminente et al., 1985).

Al termine di ogni periodo di gioco ai gruppi può essere richiesto di inserire le scelte all'interno di un sistema gestito dall'amministratore del gioco, che attraverso un software è in grado di processare le varie decisioni e fornire i risultati ai partecipanti. I giocatori, poi presa visione della loro situazione possono preparare un altro piano decisionale che a sua volta verrà processato dall'amministratore e così fino al termine della simulazione (Biggs, 1990).

In tutti i BG inoltre ogni azienda virtuale può individuare le mosse che il rivale potrebbe apportare in risposta ad ogni sua strategia, potendo in seguito definire un contro-piano strategico (Oderanti e Wilde, 2010); per questa ragione e per altre delle sue caratteristiche, i BG sono concepiti come validi strumenti di istruzione e formazione nell'attività decisionale (Jackson, 1959).

L'obiettivo di un Business Game è quello di offrire ai partecipanti l'opportunità di imparare attraverso l'esperienza diretta, operando in una situazione il più possibile simile a quella autentica. Questo approccio esalta le caratteristiche del gioco come una simulazione di vita reale, che permette di osservare il comportamento dei partecipanti e di immaginarlo in un contesto reale (Ben.Zvi e Gordon, 2007).

Dalle definizioni qui esposte risulta quindi che un BG posseda sia alcune caratteristiche di una simulazione che quelle di un gioco ma i concetti non sono propriamente identici.

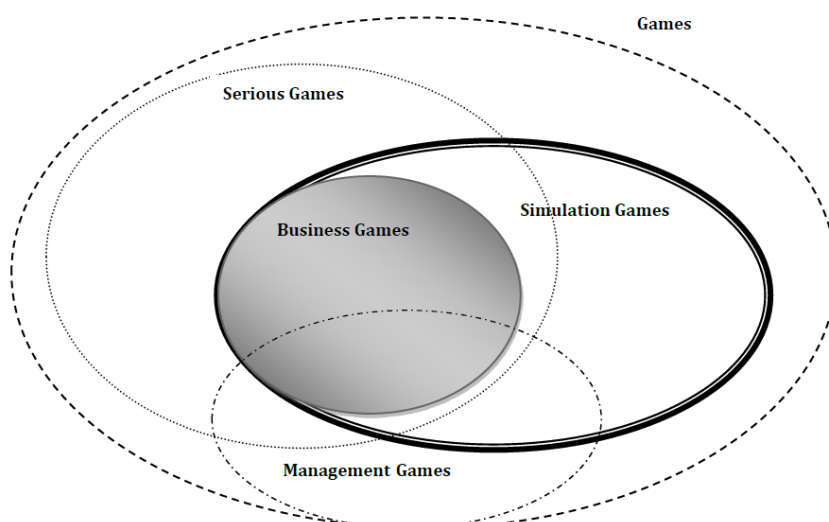


Figura 3.3: Rappresentazione grafica del sistema dei giochi e dei suoi sottoinsiemi. Fonte: Greco et al., 2012.

A questo proposito Ruohomaki (1995) ritiene che un BG si differenzi da una semplice simulazione in quanto un BG combina le caratteristiche di un gioco (concorrenza, cooperazione, regole, partecipanti, ruoli) con quelle di una simulazione (incorporazione di alcune delle criticità della realtà). In questo senso un gioco è un Business Game se le sue norme si riferiscono ad un modello empirico della realtà.

Così, ogni BG che riprende una delle caratteristiche fondamentali del business dovrebbe essere considerato un gioco di simulazione aziendale.

Questo è molto importante perché permette di includere nella categoria dei BG anche quei giochi che, pur non simulando un mercato competitivo, includono dinamiche tipiche del business, come la gestione delle risorse umane, la leadership, la gestione di progetti e la negoziazione, tipicamente associati ad altri tipi di competizione (Greco et al., 2012).

Le simulazioni di business sembrano avere quindi molte sfaccettature e secondo Teach (1999) prevedono la combinazione di almeno tre concetti:

1. La simulazione. In senso più generale si parla di simulazione con riferimento ad un'imitazione, tuttavia, nel mondo accademico, la simulazione ha assunto un significato molto più ristretto. In ingegneria e nel campo della scienza del management, la simulazione è stata definita come il processo di progettazione di un modello computerizzato di un sistema (o processo) per la conduzione di esperimenti al fine di comprendere il comportamento del sistema di valutazione o di varie strategie. In questa definizione è possibile notare il collegamento tra la simulazione e la costruzione del modello e il computer. Al centro della simulazione risulta il concetto di sistema, come l'insieme di oggetti che hanno una definita serie di interazioni tra loro. In un BG gli oggetti sono rappresentati da tutte le variabili endogene e esogene, che influenzano le prestazioni di qualsiasi delle imprese o l'intero settore. L'insieme di tutte le interazioni sono interrelazioni o equazioni che determinano il valore di tutte le variabili.
2. Il gioco. Un gioco è definito come un modo di divertirsi, ma allo stesso tempo anche come un'attività competitiva governata da norme specifiche. Una caratteristica importante è che in un gioco i giocatori sono d'accordo su un insieme di regole o condizioni che governano le loro azioni, per creare un risultato desiderato, con lo scopo di vincere ma anche di divertirsi.
3. Il concorso. Un concorso è definito come una competizione per la superiorità o la vittoria sugli avversari. L'essenza di un concorso è la concorrenza, che si può manifestare tra gli individui, tra le squadre di individui, tra un individuo o un gruppo e persino tra un individuo e se stesso. Ciò che differenzia un concorso da un gioco è dunque il fatto che in questi ultimi esistono delle regole che lo disciplinano, mentre in un concorso la concorrenza è pura: ci possono essere norme che governano la competizione tra le imprese, ma non ci sono regole concordate tra le imprese che competono (Teach, 1990).

Greco et al. (2012) ritengono comunque che l'attenzione della definizione di un BG dovrebbe essere lo scopo del gioco, non tanto la tecnica metodologica implementata. Eilon nel 1963 ha affermato che un

BG ha una triplice finalità: può essere impiegato come strumento di formazione; può fornire una visione globale delle funzioni aziendali e può simulare le tendenze del mercato al fine di migliorare la capacità di un giocatore di affrontare i cambiamenti. Per riassumere tutte le definizioni date a questo proposito gli autori sostengono che un Business Game sia un gioco serio in un ambiente di business, che può seguire due finalità: la formazione di competenze di business o la valutazione delle prestazioni dei giocatori

Il rischio che segue questa modalità e che mette in dubbio la sua validità riguarda il pericolo che i partecipanti intendano la strategia di successo nell'ambito di una data simulazione come una strategia ottimale in assoluto, mentre la varietà delle concrete situazioni reali, non può che ammettere delle risposte differenziate. Inoltre si può mettere in dubbio anche l'efficacia nell'apprendimento se il meccanismo competitivo che le caratterizza induce i partecipanti a focalizzarsi sul successo nell'ambito della simulazione piuttosto che sulla comprensione delle questioni da essa rappresentate (Eminente et al., 1985).

3.3.1 La storia e l'impiego

Il campo dei giochi di simulazione di business è stato ampiamente trattato in letteratura e la rapida crescita di interesse per i giochi informatici aziendali può essere documentata in almeno tre modi. In primo luogo, il numero di giochi disponibili è aumentato notevolmente, tanto che un'edizione di "The Guide to Simulations/Gaming for Education and Training" per esempio gli elenca in centinaia. In secondo luogo sono state fondate diverse organizzazioni e riviste letterarie dedicate ai Business Games. In terzo luogo, attraverso delle ricerche approfondite è emerso che il numero degli utenti di queste simulazioni ha avuto un rapido incremento (Biggs, 1990).

Un'ulteriore riprova della loro diffusione si ha grazie ad un numero speciale della rivista "Simulation & Gaming", che nel 2001 è stato dedicato interamente allo studio dello stato dell'arte e della scienza della simulazione e del gioco, così come nel 2003 lo è stato un numero particolare di "Communications of the ACM". Dai ricercatori risulta infatti che nel corso degli anni è aumentato il grado di utilizzo dei giochi e delle simulazioni in ambito accademico e aziendale, in quanto il metodo dei BG permetteva ai partecipanti di imparare attraverso l'esperienza diretta. Un gioco di business offre infatti l'opportunità di assumere delle responsabilità, che coinvolgono profondamente nelle decisioni da affrontare e che assumono caratteristiche simili a quelle riscontrabili nella realtà (Ben-Zvi e Gordon, 2007).

Data la rapida crescita nel loro impiego potrebbe sembrare che i loro meriti educativi siano stati accettati e stabiliti da tutti, in realtà essi sono divenuti nel tempo oggetto di un notevole dibattito: alcuni studi indicano che altre forme di pedagogia sono altrettanto efficaci, mentre altre ricerche dimostrano il contrario e sostengono la loro validità.

Ciò che ha contribuito molto nella loro diffusione soprattutto negli anni Ottanta è stata la capacità crescente dei computer e la tecnologia, che hanno portato allo sviluppo di una varietà di modelli di simulazione, sebbene le sue origini sono fatte risalire a quasi trent'anni prima.

Un inquadramento storico dei primi BG copre un periodo temporale di cinque anni, dal 1956 al 1960, ma la loro apparizione risale al 1955. In quell'anno, la Rand Corporation ha sviluppato un esercizio di simulazione chiamato "Monopologs", che era focalizzato sulla logistica della US Air Force. Questa simulazione richiedeva ai partecipanti di esibirsi come "inventory manager" in un sistema di fornitura simulato, favorendo la loro esperienza decisionale senza i rischi associati alle conseguenze di una decisione sbagliata. L'Air Force ha continuato l'uso di "Monopologs" per molti anni e ha riferito di essere un dispositivo di addestramento di grande successo ed è stato proprio questo esito positivo che ha stimolato la rapida crescita dei Business Games. Il primo vero e pratico Business Game è stato "Top Simulation Decision Management", sviluppato dalla American Management Association (AMA) nel 1956 ed utilizzato in numerosi seminari di sviluppo di gestione a cui hanno partecipato accademici e dirigenti d'azienda. La società di consulenza McKinsey & Company ha sviluppato un anno dopo il gioco "Business Management" per l'uso nei suoi seminari di gestione e l'Università di Washington è diventata il primo utente di Business Game in un'aula universitaria (Faria, 1990).

Per quanto riguarda i presupposti concettuali di queste prime forme, gli stessi tecnici dell'AMA sottolineano una dipendenza dei giochi aziendali dai giochi di guerra, primi fra tutti quello condotto dal "Total War Research Institute" e quello del "Naval War College of Japan", come parte della preparazione giapponese alla seconda Guerra Mondiale (Jackson, 1959; Faria e Dickinson, 1994). Grazie alle simulazioni delle forze armate infatti l'esercito, la marina e l'aviazione avevano la possibilità di sperimentare il processo decisionale in molteplici situazioni competitive ipotetiche, simili a quelle reali. La storia dei Business Games è quindi legata ai giochi di guerra che hanno origini lontanissime, se è vero che lo stesso gioco degli scacchi non è nato come semplice passatempo ma proprio come simulazione di un comportamento bellico reale (Eminente et al., 1985).

Eminente et al. (1985) hanno a questo proposito proposto un quadro storico cronologico delle prime simulazioni che può essere riassunto come segue:

1. 1956: AMA Top Management Decision Simulation.

Questa prima simulazione fu progettata per 5 squadre con ciascuna un numero di giocatori da 3 a 5. Ogni squadra identificava una società che produceva un unico articolo che veniva venduto in concorrenza all'interno di un solo mercato, con un periodo decisionale trimestrale. Le decisioni da prendere in questo trimestre erano 6: il prezzo del prodotto, le spese di ricerca e sviluppo, le spese di marketing, la quantità prodotta, la capacità degli impianti ed eventuali richieste di informazioni sulla concorrenza. Per ognuna delle decisioni erano concesse da 3 a 9 alternative e questo permetteva di semplificare il lavoro richiesto ai team; la facilitazione del gioco a sua volta agevolava la sintesi dei costi presentati in forma di semplice flusso di cassa. La fase di elaborazione dei risultati richiedeva un tempo pari a 5 minuti se impiegato un IBM 650 rispetto ai 45 minuti con

un semplice calcolatore da tavolo. La reazione a questo modello da parte degli accademici e degli stessi partecipanti fu entusiastica, anche se a causa dei diritti d'autore essa fu riutilizzata solamente nei corsi sostenuti presso l'AMA Academy.

2. 1957: IBM Management Decision Making Laboratory.

Questa simulazione sembra chiaramente derivare dal modello precedente, in quanto l'impostazione di fondo, nonostante alcuni elementi di miglioramento e complicazione, sembra essere la stessa. A differenza della simulazione AMA questa considerava 3 squadre, localizzate in tre aree differenti che erano in competizione all'interno di un mercato suddiviso in quattro aree. Solamente in una di queste le imprese virtuali avevano libero accesso senza distinzioni, mentre per ciascuna delle altre esistevano vantaggi di costo e di domanda legati alle singole. In questo modello ogni squadra doveva compiere delle scelte legate al prezzo e alla pubblicità per ognuna delle quattro aree e per queste variabili non esistevano limiti di valore.

L'elaborazione era molto rapida e i risultati venivano presentati su moduli prestampati di facile comprensione. Questa simulazione fu diffusa ampiamente negli Stati Uniti e sembra che una sua edizione fu presentata anche all'Università di Napoli.

3. 1958: UCLA Executive Game n.2.

Questa simulazione presentava alcuni elementi differenti rispetto ai giochi citati in precedenza, in quanto derivava da una versione precedente e non divulgata, chiamata game n.1. Il modello UCLA consentiva il gioco ad un numero variabile di squadre, da 1 a 9, con partecipanti da 3 a 6, in concorrenza su un unico prodotto. Non esistendo vincoli di natura finanziaria, né vincoli alle alternative per ciascuna decisione, tuttavia una sorta di dipendenza concettuale fu riscontrata con il gioco AMA. Questo modello sembra comunque rilevante oltretutto perché ha generato interesse nella più famosa università di quegli anni; grazie alla possibile partecipazione di 54 studenti esso si adattava perfettamente all'impiego nei corsi universitari.

4. 1958: McKinsey & Company Business Management Game.

Anche chiamata "Adlinger Game", questa simulazione rappresenta un modello studiato appositamente per essere elaborato manualmente. Il gioco includeva grosso modo le decisioni dei modelli già descritti, ma ne consentiva un impiego molto più esteso, proprio perché non dipendeva da un centro di calcolo. Il calcolo in questo modello veniva facilitato attraverso l'uso di una serie di moduli predisposti per il gioco, nei quali la sequenza dei conteggi era ben precisata e grazie a delle tabelle a doppia entrata era possibile individuare i parametri connessi alle diverse scelte dei partecipanti.

5. 1959: Carnegie Tech Management Game.

Questa simulazione rappresenta una delle più ampie e complesse forme di modelli didattici, meritevole di segnalazione anche per il suo notevole impiego in ambito universitario. Il modello sembra una rappresentazione quasi realistica di un'impresa di detersivi degli Stati Uniti, nel quale potevano giocare fino a 3 squadre con un numero di partecipanti fino a 9. Al contrario delle

simulazioni precedenti però il tempo di ciclo non era più trimestrale ma mensile e le decisioni, tutte quantitative, erano più di trecento per ciascun gruppo di gioco. Per queste caratteristiche sembra che la simulazione fosse stata creata per essere adottata durante tutto un corso universitario annuale, con decisioni scaglionate nel tempo e accompagnate da lezioni teoriche e discussioni.

Anche il tempo di elaborazione dei risultati sembrava adeguato alla complessità delle scelte: 45 minuti per ciascun ciclo decisionale con un IBM 650 dotato di memoria RAMAC.

All'interno di ciascun periodo ogni squadra poteva produrre e vendere fino a 3 prodotti in quattro aree di mercato; la produzione avveniva attraverso l'uso di sette tipi di materie prime, il che implicava un notevole numero di decisioni di acquisto e di scorte. Più che sui dettagli di gioco, è interessante notare che questo BG consentiva a ciascuna squadra di scegliere un obiettivo definito di breve e lungo periodo, sulla base della conoscenza del mercato, mentre in tutte le altre forme gli obiettivi erano stabiliti a priori. In questo caso quindi, non essendoci precise basi di confronto, non vi era neanche la possibilità di vittoria da parte di una delle squadre; quello che risultava fondamentale era invece la discussione finale in cui veniva giudicato il comportamento di ciascun gruppo sulla base della coerenza tra l'obiettivo e il risultato raggiunto.

Fin qui sono state riportate le simulazioni che secondo Eminente et al. (1985) rappresentano le pietre miliari; va tenuto conto però che nel 1960 risultavano in uso molte altre simulazioni di gestione, la maggior parte delle quali aveva carattere funzionale. Ad esempio la stessa AMA, dato il successo del primo gioco aveva progettato una simulazione sulla gestione logistica che diede avvio a numerose esercitazioni analoghe, così altre simulazioni seguirono anche nell'area del marketing.

Una ricerca sulle simulazioni proprio nell'ambito del marketing pubblicata nel "Journal of Marketing" del 1962, ha riscontrato ben 29 simulazioni, 20 delle quali sviluppate dalle aziende per la formazione dei manager e 9 da docenti accademici per l'insegnamento dei propri studenti. Inoltre il "Business Game Handbook" nel 1969 ha rilevato circa 200 Business Games di tutte le varietà, mentre "The Guide to Simulation/Gaming for Education and Training" nel 1980 ha fornito una descrizione di 228 BG. Sempre a questo proposito Faria ha condotto una ricerca per comprendere la diffusione e l'uso di queste simulazioni nelle università e nella formazione manageriale. L'autore ha riportato che ben 200 BG erano impiegati in circa 1733 università da 8600 professori universitari negli Stati Uniti e 5800 aziende avevano dimostrato di impiegarli come strumento di apprendimento per i loro manager, tanto che da una ricerca del 1992 è risultato che ben il 48% delle aziende rispondenti continuavano ad utilizzarli all'interno (Faria e Dickinson, 1994).

Sulla base del fatto che un BG può toccare tutte le funzioni presenti in azienda e quindi essere un "total enterprise game" oppure simularne solo alcune, Keys e Biggs (1990) hanno condotto una ricerca per verificare la numerosità di tali BG nelle varie funzioni.

Sebbene questo studio sia relativamente recente, i risultati sono interessanti perché indicano una prevalenza di impiego nell'area del marketing piuttosto che in quella finanziaria, di produzione o di gestione del personale.

3.3.2 Gli elementi fondamentali di un Management Game

Come è stato anticipato, le simulazioni manageriali hanno molte sfaccettature e prima di tutto si possono interpretare come l'insieme di tre attività: la simulazione, il gioco e la competizione.

All'interno dell'area comune a questi tre elementi, ovvero all'interno di un vero Business Game, per Teach (1990) sembrano esserci almeno quattro elementi condivisi: lo scenario, i ruoli, il sistema di registrazione dei dati e l'algoritmo che sottende il modello di simulazione.

Lo scenario può essere inteso come la descrizione dell'impresa che viene simulata e delle altre che competono con questa. Solitamente questo contiene riferimenti alle variabili interne o esterne che condizionano il gioco e descrive il grado di competitività delle interazioni, quindi rappresenta la storia che delinea il mercato in cui operano le aziende e il loro effetto, così come il potenziale di crescita, la variabilità del tasso di inflazione e tutto ciò potrebbe influenzare l'economia.

Questi fondamenti sono importanti e dovrebbero essere conosciuti in qualche misura da tutti i partecipanti se vogliono prendere decisioni appropriate. Un dibattito rimane comunque sulla quantità di informazioni necessaria da fornire ai partecipanti, in quanto un numero insufficiente di dati potrebbe portare a troppe congetture, mentre troppe notizie potrebbero sopraffare i giocatori e portarli ad una "paralisi" nella capacità di analisi o addirittura all'arresa di tutta la squadra. In realtà parte della risposta sulla quantità di informazioni da fornire risulta dal livello atteso di preparazione dei partecipanti e dai ruoli che chi progetta la simulazione si aspetta che i partecipanti sappiano svolgere, dal momento che ogni ruolo richiede ad una simulazione differenti quantità di dettagli (Teach, 1990).

Le decisioni di ogni team vengono poi registrate dal sistema di contabilità, che riporta i risultati del round di gioco nella simulazione di solito attraverso una serie di dichiarazioni dei redditi, bilanci e rapporti operativi. I sistemi contabili nelle imprese simulate sono considerati aggregazioni delle operazioni finanziarie e fisiche che si verificano durante il periodo di gioco. Tuttavia, le informazioni non sono sempre precise, ad esempio le fatture non possono essere rintracciate, i singoli colli di bottiglia nel processo di produzione non possono essere rilevati, né le prestazioni dei componenti specifici del canale di distribuzione da controllare. Questa mancanza di informazioni specifiche e conoscenze di solito è respinta perché la maggior parte dei Business Games si focalizzano sulla strategia piuttosto che sul livello tattico, ma ciò non implica che alcune registrazioni più dettagliate non potrebbero essere incluse (Teach, 1990).

Ogni simulazione è inoltre formata da algoritmi, procedure operative o equazioni che tengono conto delle decisioni (variabili endogene) e delle condizioni economiche simulate (variabili esogene) come input, le combinano con i fatti storici e ne calcolano gli esiti. Tali procedure quindi prendono in considerazione la cronologia delle decisioni passate di ciascuna delle imprese in gioco, determinano i risultati e aggiornano il file della storia di ogni impresa.

Sulla base di queste caratteristiche, Teach (1990) afferma che i giochi con ruoli forti, ma deboli scenari e deboli sistemi contabili possono essere chiamati esercizi di "role playing"; giochi con un forte

scenario sono molto simili ad un caso di studio; mentre giochi con una forte procedura contabile possono essere definiti simulazioni.

Una delle nozioni che risulta essenziale inoltre per una simulazione di business, soprattutto se utilizzata a scopo formativo, per l'autore è sicuramente il coinvolgimento simultaneo e attivo dei partecipanti.

La creazione di gruppi che interagiscono come mezzo per risolvere i problemi, dal lato dei partecipanti rappresenta un grande vantaggio per un BG, in quanto sembra che il lavoro di squadra dia risultati migliori di quello individuale. I gruppi o le squadre sembrano infatti generare una serie di approcci, mentre i singoli individui tendono a fermarsi su certe posizioni; i membri del team sembrano in aggiunta comprendere meglio i problemi su larga scala e di conseguenza trovare soluzioni più adeguate rispetto ai singoli individui (Teach, 1990).

Anche se queste interazioni sono intuitivamente sentite come una componente importante del BG, la loro sostanza è difficile da rappresentare; esistono infatti almeno quattro tipi di interazioni che hanno luogo quando viene eseguita una di queste simulazioni di gestione: all'interno dei team; tra le squadre; tra le squadre e l'amministratore del sistema; tra ciascuna squadra e la struttura del gioco. Sebbene esistano differenze di opinione circa l'importanza di queste interazioni da parte degli utenti, un ragionevole accordo sembra esistere sul fatto che queste relazioni sono al centro di tutti i giochi.

La tesi secondo cui le dinamiche del contesto economico richiedono il coinvolgimento di altri nel processo decisionale, è ciò che dà credibilità all'importanza delle interazioni all'interno della squadra. In numerose situazioni, squadre con una forte dinamica di gruppo sono risultate superiori nelle performance a squadre composte da chi aveva la tendenza ad agire da solo. Le simulazioni in realtà possono essere progettate per incoraggiare o scoraggiare le interazioni tra i componenti di una squadra; se i risultati sono semplici e consolidati, può essere favorita una leadership centrale che guida l'intero gruppo; se al contrario gli output sono complessi e richiedono un notevole impiego del computer, allora ciò può far prendere al computer il ruolo di leader; o ancora se la simulazione riguarda più prodotti e il risultato prevede di risolvere questioni che rispecchiano decisioni orientate al prodotto, il gioco può incoraggiare un'interazione volta alla gestione della marca (Teach, 1990).

Il disegno dei risultati della simulazione inoltre può determinare la struttura organizzativa e quella delle interazioni. Le simulazioni con forti bilanci ad esempio tendono ad incoraggiare le persone che hanno un background finanziario o contabile a diventare dei leader; i giochi che forniscono dettagli sul processo produttivo invece incoraggiano gli studenti provenienti da quell'area funzionale. Affermazioni analoghe possono quindi essere fatte per qualsiasi altra area di gestione in cui gli studenti tendono a concentrare i loro studi; ciò non significa che le simulazioni debbano evitare questo tipo di inclinazioni, ma che i progettisti o i docenti, dovrebbero essere in grado di riconoscere l'implicazione del design del gioco sulle interazioni all'interno della squadra.

Per quanto riguarda le relazioni tra i vari team, Teach (1990) afferma che esse differiscono a seconda dell'uso di simulazioni in cui le imprese sono indipendenti o dipendenti tra loro e a seconda dei metodi

per valutare i membri della squadra e le loro prestazioni. Nel caso di una dipendenza tra le squadre, la concorrenza limiterebbe le interazioni; i giocatori vedrebbero le loro strategie aziendali come fondamento dei profitti dell'impresa e per questo sentirebbero il bisogno di tenerle completamente segrete. In queste simulazioni, potrebbe comunque verificarsi anche una qualche forma di cooperazione o collusione, se ad esempio la simulazione è altamente elastica nella sua funzione di marketing a livello di impresa, ma altamente anelastica a livello di settore, la collusione potrebbe essere redditizia.

Le simulazioni possono poi essere progettate per richiedere una grande quantità di sostegno dall'amministratore del gioco, sia esso un progettista o un docente; i modelli possono infatti includere una clausola per fornire comunicati stampa o bollettini da rendere noti a tutte le squadre o in alcuni casi messaggi speciali da inviare a squadre selezionate. Le interazioni in questi casi sono talvolta necessarie, ma va prestata attenzione a non sovraccaricare l'amministratore del gioco.

La maggior parte delle interazioni che avvengono tra i membri del team e la simulazione si sono invece limitate principalmente a due aspetti: l'interfaccia software e l'interfaccia strutturale del gioco. L'interfaccia software sembra la più facile da spiegare, in quanto la maggior parte dei BG utilizza dispositivi di input e di output solo come mezzo per registrare la decisione di un team e per visualizzarne i risultati. Due sono i metodi principali di ingresso nella registrazione delle scelte: originariamente, tutte le decisioni venivano scritte su carta e poi digitate da un assistente, mentre di recente programmi computerizzati sono stati sviluppati per sostituire quei moduli cartacei.

In particolar modo per le simulazioni che forniscono software per la registrazione delle decisioni, il design è molto importante. Scritti in linguaggi più semplici, questi programmi includono spesso una sequenza di domande e se si commette un errore questo viene immediatamente riconosciuto. Proprio perché il design e il layout dello schermo sono importanti, alcuni programmi sono progettati per rivisualizzare le risposte e fornire ai partecipanti una maggiore opportunità di controllo delle scelte prima di salvare i file di dati, così come la possibilità di visualizzare le decisioni del periodo precedente.

I display in grado di dimostrare tutti i nomi delle imprese, dei giocatori e delle decisioni obbligatorie potrebbero migliorare l'interfaccia tra il partecipante e il gioco e di conseguenza contribuire in qualche modo all'apprendimento. Sezioni specifiche potrebbero ad esempio essere progettate per inoltrare domande dopo che una decisione è stata inserita, oppure il programma stesso potrebbe inviare domande ai partecipanti sulle decisioni prese o informarli di futuri cambiamenti di mercato che potrebbero influire sulle scelte del periodo. Allo stesso modo interfacce "intelligenti" potrebbero essere progettate per arrestare le decisioni talmente sbagliate che potrebbero compromettere l'esclusione di una squadra, oppure incoraggiare i giocatori a sviluppare delle regole per la sequenza di decisioni.

Questi aspetti sembrano tuttavia meno rilevanti rispetto a ciò che riguarda le questioni sulla struttura della simulazioni, dato che alcuni problemi si potrebbero verificare quando la struttura, la natura della competizione o gli obiettivi della simulazione non sono chiaramente compresi dai giocatori. Talvolta possono sussistere performance non di successo, non tanto a causa delle decisioni prese, quanto piuttosto per colpa di fraintendimenti della stessa simulazione (Teach, 1990).

3.3.3 Obiettivi, impieghi e benefici dei BG

Come è stato più volte presentato nei paragrafi sulle simulazioni, un BG in quanto gioco di simulazione permette ai partecipanti, siano essi studenti o manager aziendali, di imparare attraverso un'esperienza diretta; una metodologia che nel campo dell'apprendimento viene chiamata "learning by doing".

Un gioco di business offre l'opportunità di assumere delle responsabilità come farebbero i dirigenti d'azienda e di venire profondamente coinvolti nelle decisioni affrontate dalle persone reali nelle situazioni organizzative reali. Inoltre, questo metodo risulta un ottimo strumento per verificare la comprensione della teoria, per collegare la teoria con la pratica e per sviluppare intuizioni teoriche in un ambiente di laboratorio. Ai partecipanti viene data infatti la possibilità di sviluppare alcune abilità grazie alla messa in pratica delle nozioni apprese solo in teoria (Ben-Zvi e Gordon, 2007). Poiché inoltre un BG richiede di applicare le capacità cognitive e meta-cognitive nell'esecuzione di una certa mansione, un vantaggio importante dal punto di vista formativo è l'opportunità di risolvere problemi mal definiti, ovvero questioni in cui sia l'obiettivo desiderato che i passaggi ammissibili non sono chiaramente definiti (Gredler, 2004).

I BG quindi possono essere utilizzati per diversi motivi e vari sono i punti di vista che emergono in letteratura, dato che alcuni autori si sono occupati di definire gli obiettivi didattici mentre altri quelli aziendali; in generale si può affermare comunque che i BG permettono sempre di insegnare qualcosa, allenarsi o mettere in pratica certe nozioni teoriche.

Greenblat (1988) utilizza cinque categorie per definire le modalità con cui si può usare un BG: per aumentare la motivazione e l'interesse, per l'istruzione e la formazione, per lo sviluppo delle competenze, per migliorare la propensione al cambiamento e per l'auto-valutazione o la valutazione degli altri; Elgood (1989) invece raggruppa le finalità in tre classi: la preparazione, l'esame delle prestazioni e la sperimentazione.

Faria e Dickinson (1994) invece riconoscono in particolare tre obiettivi principali per le simulazioni in ambito aziendale: per orientare e formare nuovi manager, per lo screening dei manager attuali o di quelli futuri e per una formazione manageriale continua. Gli autori ritengono infatti che quando vengono assunti nuovi manager, questi dovrebbero essere forniti di una comprensione della nuova società e ad essi spetterebbe una qualche forma di "addestramento" iniziale. Un problema in questa fase, tuttavia, è che i nuovi assunti sono inesperti e quindi l'azienda non può decidere di assegnare ad essi importanti responsabilità decisionali, per questo sempre più spesso fanno ricorso all'uso di BG per la loro formazione. Allo stesso tempo però un gioco di simulazione può anche essere utilizzato come un potente strumento per la valutazione dei dipendenti attuali, che sono in procinto di trasferirsi a livelli più elevati di gestione, ai quali verrà richiesto il possesso di buone capacità di analisi e di decision-making. Non va poi trascurato che i BG sono utili anche nella continuazione dei programmi di sviluppo; consentono all'executive di affinare le competenze sulle decisioni, sperimentare nuove strategie,

imparare nuove tecniche di analisi, identificare le aree in cui la formazione è particolarmente necessaria, correggere le cattive abitudini e approfondire la conoscenza di altre aree dell'azienda.

I vantaggi dei BG sembrano quindi numerosi sia per chi si occupa dell'apprendimento sia per chi vi partecipa; i benefici per la prima categoria sono riassunti da Gilgeous e D'Cruz (1996) come segue:

- I management games consentono di illustrare una specifica situazione in modo che i partecipanti imparino dall'esperienza, grazie anche al fatto che la flessibilità di gioco è tale che ogni simulazione possa essere adattata ad esigenze particolari dell'utente.
- Attraverso l'osservazione si viene a conoscenza di specifici problemi nell'ambiente di business e di gestione, che difficilmente verrebbero alla luce.
- Il gioco è considerato meno costoso di una formazione "on the job" e può essere impiegato per la sperimentazione di diverse politiche e strategie senza preoccuparsi troppo per i risultati, cosa che succederebbe nel caso reale.

I vantaggi che invece vengono riconosciuti per i partecipanti sono:

- L'osservazione dei fattori chiave che caratterizzano una situazione molto simile alla realtà.
- La preparazione alla gestione dei rischi e delle incertezze.
- La focalizzazione sui fatti che sono davvero importanti in termini di quantità.
- La messa in pratica di tecniche del processo decisionale.
- La pratica delle tecniche di gestione analitica dei problemi.
- L'apprendimento è di tipo attivo e prevede il coinvolgimento diretto dei partecipanti.
- Il feedback è dato sulle decisioni, in modo che i partecipanti possano imparare dall'esperienza o dagli errori.
- Il realismo del gioco è tale da rappresentare pienamente la realtà così chi partecipa si trova a dover considerare un gran numero di variabili interagenti in una sola volta.
- La compressione del tempo consente di prendere molte decisioni e di prendere in considerazione numerose situazioni di vita reale.
- Lo scopo delle altre discipline può essere presentato in relazione a questo strumento.

In generale secondo Faria e Dickinson (1994) 10 sono i vantaggi dei giochi di simulazione di business che possono essere riassunti in questo modo:

1. I BG consentono l'apprendimento in tutti i settori della gestione, dal raggiungimento di obiettivi specifici, alla formazione della strategia, ai processi decisionali tattici.
2. Una vasta gamma di tecniche analitiche può essere insegnata e utilizzata.
3. I partecipanti imparano a lavorare insieme e a favore della squadra.
4. I giocatori sono attivi in tutto e non passivi come in altri metodi formativi.

5. I partecipanti acquisiscono esperienza senza pagare il prezzo di decisioni sbagliate in un ambiente reale.
6. Il tempo può essere compresso con anni di attività simulate in un singolo giorno.
7. Il feedback è immediato.
8. Il gioco porta contemporaneamente divertimento e apprendimento.
9. Il gioco permette ai partecipanti di sperimentare fisicamente qualcosa e non solo parlarne.
10. Ai partecipanti viene data una visione globale delle loro attività.

Dati i numerosi benefici qui riportati, sembra che l'efficacia dei BG sia evidente per coloro che li utilizzano, siano essi partecipanti, docenti o amministratori del sistema.

Sulla base dello studio condotto da Kaufman (1976), i BG sono utili ai docenti perché generano interesse nei corsi di studio, incentivano gli studenti ad applicare le loro conoscenze, riportano valutazioni che possono essere confrontate con i voti assegnati attraverso altri metodi e non alterano le solide strutture di valutazione. Allo stesso tempo l'autore ha rilevato che i partecipanti li ritengono validi per sviluppare competenze in un ambiente stimolante perché competitivo e i laureati perché li aiutano a comprendere alcuni aspetti del management e quindi li avvicinano al business reale.

Purtroppo però molte persone ancora non prendono sul serio i giochi, probabilmente per l'associazione spontanea con l'infanzia, che li fa percepire come frivoli e non idonei a contesti professionali.

Sebbene l'introduzione del computer e del web abbiano accentuato l'impiego di queste simulazioni in ambito accademico e non, alcuni scettici non sembrano ancora convinti della loro validità. Più precisamente le domande che essi si pongono riguardano le motivazioni per cui tali giochi funzionino e in quali situazioni, così come si interrogano su quali dovrebbero essere i ruoli dei progettisti, dei facilitatori e dei giocatori. Alcuni di questi sostengono infatti che un certo gioco potrebbe avere successo semplicemente per alcune delle sue proprietà, o per la qualità del modello di simulazione o per la specifica composizione del gruppo di gioco o attraverso una combinazione di tutti questi elementi, quindi non tanto per lo strumento in sé (Hofstede et al, 2012).

Nonostante il contributo di Hofstede et al. (2012) ponga l'attenzione del lettore su alcune problematiche che potrebbero mettere in discussione la validità dei BG, gli autori propongono ben quattro punti di forza che sembrano avvalorare i benefici prima esposti: l'integrazione tra le competenze, l'emozione e l'azione; la forte riproduzione della vita reale; la molteplicità dei ruoli; l'apprendimento sui cambiamenti e sulla vita aziendale.

Gli autori riconoscono quindi che un gioco di simulazione non può funzionare per le stesse ragioni per tutti, in quanto la simulazione assume un carattere multiforme; nessun singolo schema quindi può rendere giustizia alla serie di obiettivi che possono essere raggiunti dal gioco di simulazione. Se costretti a riassumere la sostanza dei BG, gli autori sostengono che un buon BG richieda una grande attenzione a tutte e quattro le sfere sopra citate in tutte le sue fasi. Durante la progettazione, affinché la

conoscenza venga acquisita dovrebbe essere esplicitamente considerata, accumulata e modellata: un BG dovrebbe dare attenzione ai ruoli e incentivare i partecipanti. Nella fase di riproduzione, gli aspetti socio-emotivi dovrebbero essere gestiti dall'insegnante o da un facilitatore del processo, in modo che possano contribuire alla valutazione piuttosto che al disturbo del gioco. Durante il debriefing, tutte e quattro le sfere dovrebbero essere considerate in un processo che inizia con l'interpretazione delle emozioni e si conclude con la riflessione sul messaggio che il gioco comporta per la vita professionale o personale dei partecipanti come individui o come gruppo. In tutte le fasi, i professionisti di gioco dovrebbero tenere a mente che per conseguire il tipo di apprendimento previsto, l'esercizio dovrebbe essere accettabile e comprensibile non solo a livello di regole scritte, ma anche a livello di regole non scritte; questo significa che all'interno di nuovi ambienti si dovrebbe sperimentare il gioco per vedere se riesce a creare nuove dinamiche (Hofstede et al, 2012).

3.4 Una tassonomia completa per i Business Games

Le simulazioni di gestione sono state classificate nei primi anni da Eilon (1963), che le distingueva in termini di:

- Caratteristiche di progettazione: impresa totale o funzionale, interagenti o non interagenti, computerizzate o non computerizzate;
- Uso previsto: come parte di un programma di formazione gestionale, per la vendita di nuove tecniche o procedure oppure per lo svolgimento di ricerche sul comportamento dei sistemi, sui processi decisionali degli individui o su l'interazione tra individui all'interno di una squadra.

Mentre nel 2000 Maier e Grobler si sono occupati di valutare e organizzare quelle che prevedono l'uso di un computer, arrivando a riconoscere le variabili riportate di seguito:

- Ambiente di applicazione: numero di utenti; grado di integrazione; area di applicazione principale; uso di insegnanti/facilitatori.
- Elementi di design dell'interfaccia utente: possibilità di intervento durante la simulazione; trasparenza del modello di simulazione; avanzamento del tempo nelle decisioni; caratteristiche delle decisioni degli utenti.
- Tipologia di modello: dominio del mondo reale; struttura; comportamenti; generalità; procedimento del tempo; influenza di dati esterni; dominio delle variabili.
- Target dei partecipanti e obiettivi: numerosità del gruppo; finalità dei partecipanti.

Il contributo di questi autori sulle simulazioni è risultato particolarmente utile insieme alla pubblicazione di Elverdam e Aarseth sulle caratteristiche dei giochi, in quanto ha aiutato a completare la tassonomia sui Business Games. Greco et al. (2012) hanno infatti sfruttato le indicazioni degli autori appena citati per costruire un quadro più preciso con il quale differenziare i Business Game più recenti. Al fine di aggiungere nuove categorie più significative, senza però produrre una tassonomia grande e poco pratica, il loro primo passo ha comportato la discussione delle macro-categorie definite da Maier e Grobler, per poi includere alcune componenti fino ad ora non presenti in letteratura, che riguardano le interazioni tra gli utenti e la creazione di comunità.

3.4.1 L'ambiente di applicazione

Parlando di "ambiente di applicazione" si intende il contesto spaziale e temporale di una simulazione aziendale. Adottando la classificazione di Maier e Grobler, Greco et al. (2012) hanno trasferito l'elemento "numero di utenti" all'interno di una categoria più ampia, ovvero "relazione utente/comunità" aggiungendole alcuni dettagli e rinominarlo in "composizione dei giocatori"

All'interno di questa prima classe distintiva, gli autori hanno incluso i seguenti elementi:

- **Grado di integrazione.** Un Business Game può essere classificato come “Stand Alone” se i giocatori non sono coinvolti in esperienze di apprendimento esterne, quali le interazioni con insegnanti o gruppi d'incontro, oppure “Integrato” altrimenti.
- **Ambiente.** Questo elemento si riferisce al contesto reale in cui avviene il gioco. In alcuni casi i giocatori possono aver bisogno di connettersi a Internet o ad una rete LAN per poter giocare; in molti casi, le giocate avvengono “dal vivo” in una classe, mentre in situazioni meno frequenti i giochi sono di tipo “single-player”. A discrezione del modello i giocatori possono poi interagire faccia a faccia al fine di condividere le loro opinioni su una determinata decisione, e poi presentare la loro scelta attraverso una rete di computer o di un software.
- **Rappresentazione.** Una rappresentazione “mimetica” del tempo si riferisce a quei giochi in cui il tempo delle azioni nel gioco imita il tempo delle azioni corrispondenti nel mondo reale. Nella maggior parte dei Business Games però la rappresentazione del tempo assume una forma “arbitraria”, perché il tempo delle azioni nel gioco non imita il tempo delle azioni corrispondenti nel mondo reale.
- **Teleologia.** Questa classe riguarda l'obiettivo finale del gioco. Giochi con teleologia “infinita” prevedono di non raggiungere mai uno stato chiaro vincente e quindi in linea di principio potrebbero essere riprodotti all'infinito. I giochi che hanno invece una teleologia “finita”, prevedono che i risultati siano definiti con chiarezza.
- **Utilizzo di insegnanti facilitatori.** La maggior parte dei Business Games non richiedono il supporto da parte di un insegnante, un facilitatore o un coach, mentre in altri le squadre sono accompagnate nel loro percorso da esperti, consulenti, professionisti o dal coordinatore del progetto.

3.4.2 Il design dell'interfaccia utente

Gli elementi di design descrivono le caratteristiche dell'interfaccia utente. Al fine di rendere una classificazione rigorosa, gli autori hanno aggiunto sia molti elementi della proposta di Maier e Grobler, sia alcuni da altre tassonomie, arrivando alle seguenti classi:

- **Opportunità di intervento durante la simulazione.** Questo elemento è stato proposto inizialmente nel campo della tassonomia con l'etichetta di “continuo”. Nella loro ricerca esplorativa però gli autori non sono riusciti a trovare alcun BG in cui si richiede ai giocatori di interagire con il motore di gioco solo una volta, sebbene in alcuni casi un istruttore può scegliere di avere giocatori che giocano solo un periodo.
- **Natura sequenziale delle decisioni.** Da un punto di vista didattico, la natura sequenziale delle decisioni è molto importante. Essa mette infatti a confronto il comportamento lineare dei giochi

con un approccio “esplorativo”, che permette ai giocatori di esaminare il gioco e scegliere la propria sequenza di azioni. L’approccio esplorativo emerge dalle applicazioni di apprendimento basati sul web, che consentono un processo di apprendimento più attivo ed un livello superiore di comprensione rispetto all’apprendimento di tipo passivo. D’altra parte però la libertà di azione riconosciuta ad un giocatore può anche portare ad una comprensione incompleta del soggetto. La maggior parte dei BG sostiene quindi decisioni rigorosamente sequenziali, mentre altri consentono un approccio esplorativo.

- Caratteristiche delle decisioni. Le decisioni degli utenti possono essere strettamente quantitative o qualitative, ma i BG spesso permettono di prendere decisioni di entrambi i tipi.
- Tempo interno. Questo elemento descrive il tempo all’interno dei giochi. È possibile che il semplice superamento del tempo reale alteri lo stato del gioco (presente) o meno (assente); la sincronizzazione descrive se gli agenti di gioco possono agire allo stesso tempo (presente) o se a turno (assente); l’intervallo di controllo indica se i giocatori decidono quando il ciclo della prossima partita avrà inizio (presente) o se tale controllo viene negato (assente). Per rendere più chiaro il senso di intervallo di controllo, gli autori lo hanno rinominato “Avanzando di tempo nell’interfaccia utente”.
- Trasparenza del modello di simulazione. La maggior parte dei Business Games assumono la forma di “scatola nera”, tale per cui non è possibile sapere come il modello funziona: sarà difficile trovare le equazioni che descrivono la relazione tra la domanda e l’offerta o come le spese di commercializzazione e di qualità colpiscono le quote di mercato. Tuttavia il movimento “open source” ha influenzato anche questi aspetti delle simulazioni; sebbene sia raro che un modello di simulazione sia pienamente rivelato al pubblico, si potrebbe parlare di “scatola grigia” per descrivere quei giochi in cui i modelli sono solo parzialmente divulgati.
- L’aspetto. Grazie agli sviluppi tecnologici, la grafica e quindi l’aspetto dei giochi diventa sempre più realistico, anche se i costi per migliorare la realtà virtuale sono notevoli. Tuttavia, risulta interessante classificare i BG in base alle loro caratteristiche grafiche, in quanto sempre più i partecipanti hanno bisogno di ambienti multisensoriali interattivi e realistici.
- L’interfaccia utente. Molti BG possono essere riprodotti mediante l’avvio di un’applicazione (Software Based) oppure navigando una pagina web strutturata (Browser Based). Inoltre, di recente sono emersi alcuni giochi che sono fruibili su un telefono cellulare (Mobile Based). Al contrario i giochi dal vivo, dove i giocatori interagiscono faccia a faccia sotto la supervisione di istruttori che valutano i loro comportamenti, non necessitano alcun supporto digitale (non digitale).
- La possibilità di salvare le scelte. Ad ogni partecipante potrebbe essere data l’opportunità di smettere di giocare e riprendere più tardi. Tali opportunità possono essere di tipo illimitato, se ci si può fermare e salvare le scelte in qualsivoglia momento, oppure di tipo condizionato, se si

può smettere di giocare solo a certe condizioni, o ancora non esistono, se un giocatore non è in grado di fermare il gioco prima che questo sia finito per tutti.

- Lo spazio virtuale. Questa classe si riferisce allo spazio di visualizzazione del BG che può essere diverso a seconda della prospettiva, del posizionamento e della dinamicità dell'ambiente. Per quanto riguarda la prospettiva, questa indica se il giocatore ha una panoramica completa dello spazio del gioco (onnipresente) o se l'avatar deve essere spostato strategicamente (vagabondo). Il posizionamento indica se il giocatore è in grado di discernere la sua posizione esattamente (assoluto) o deve riferirsi ad altri oggetti per decidere la sua posizione (relativa). La dinamicità dell'ambiente invece descrive se il giocatore ha la possibilità di apportare aggiunte o modifiche allo spazio del gioco (gratuito) o se tali modifiche potrebbero alterare lo stato dei luoghi predeterminati (fisso) o, infine, non siano possibili modifiche allo spazio di gioco.

3.4.3 Destinatari, Obiettivi e Feedback

La terza categoria della classificazione si concentra sugli utenti, sugli obiettivi della simulazione e sul feedback fornito ai giocatori così come sul debriefing delle prestazioni dei giocatori:

- Dimensione del target. Alcuni BG come sono sviluppati per un pubblico generico e non richiedono alcun background culturale specifico da parte dei giocatori (Open). Un grande corpo di BG si focalizza invece su temi specifici, nonché gruppi particolari.
- La finalità degli utenti. Come si rileva già dalla sua definizione, un Business Game può essere impiegato a scopo di insegnamento oppure di valutazione. Alcune volte però gli istituti di ricerca li utilizzano per studiare il comportamento dei giocatori.
- Gli obiettivi didattici. Dal momento che i BG sono spesso considerati come corsi veri e propri nell'ambito dei programmi didattici, essi possono essere impiegati per migliorare le seguenti categorie di competenze: soft skill, abilità concettuali e competenze profonde.
- La competizione. Secondo la visione di alcuni autori ripresi da Greco et al. (2012), essa può essere descritta a seconda delle sfide e degli obiettivi. La sfida si riferisce a tre modi principali con cui una partita è in grado di fornire opposizione: possono esistere delle forme di sfida predefinite, che sono esattamente le stesse ad ogni giocata; possono variare a seconda di una casualità matematica; oppure l'opposizione può venire da agenti di gioco le cui azioni sono autonome. Per quanto riguarda gli obiettivi invece, essi possono descrivere se il gioco ha delle condizioni di vittoria precise e immutabili (assoluto) o se gli obiettivi dipendono dagli eventi in un determinato gioco o dalle interpretazioni dei giocatori (relativa).
- La sintesi. La fase di debriefing è un elemento ben noto e cruciale nell'apprendimento basato sul gioco perché lega l'esperienza di gioco con la formazione. Il momento della sintesi offre

l'opportunità per i partecipanti di consolidare la propria esperienza e valutare il valore della conoscenza che essi hanno ottenuto in termini di applicazione teorica e pratica alle situazioni che esistono nella realtà. In altre parole, unitamente alla sessione di gioco ci può essere una fase che aiuta i partecipanti a maturare e sviluppare ciò che hanno imparato, anche se il suo costo potrebbe essere elevato.

- Il feedback. Poiché i giudizi individuali e i comportamenti sono regolati da confronti con gli standard o gli obiettivi, il feedback si può intendere come un meccanismo di rinforzo positivo e negativo. Il feedback infatti favorisce l'apprendimento e influenza le prestazioni e le motivazioni dei giocatori; i commenti possono essere forniti immediatamente dopo la decisione di un giocatore (immediato) o alla fine della partita (finale). È stato dimostrato che un frequente e immediato riscontro porta a dei vantaggi sulle prestazioni, ma può indebolire l'apprendimento. D'altra parte, gli interventi di feedback che offrono commenti meno frequenti e ritardati possono provocare prestazioni peggiori ma un miglior apprendimento.
- Il grado di feedback. Questo elemento riflette il grado di specificità del feedback fornito. Se la specificità è molto elevata, al giocatore vengono date informazioni molto importanti sul suo comportamento (complete). In caso contrario, l'informazione non è molto specifica (incompleta). La specificità risulta un fattore importante perché recenti ricerche hanno dimostrato che essa crea le condizioni per l'apprendimento di diversi aspetti di un compito, in parte attraverso il suo impatto sulle opportunità di apprendimento durante la pratica.

3.4.4 La comunità e le relazioni tra gli utenti

La quarta dimensione della tassonomia descrive alcune caratteristiche dell'interazione tra gli utenti. Tra le variabili si ritrovano in questa classe le seguenti:

- L'interazione tra i giocatori. Le azioni di un giocatore possono direttamente o indirettamente influenzare le decisioni degli altri giocatori; inoltre l'interazione e la condivisione delle informazioni tra i giocatori potrebbe essere progettata nel gioco stesso, quindi essere formale oppure i giocatori possono interagire in modo informale.
- La composizione dei giocatori. Questa descrive come i giocatori all'interno di un gioco sono organizzati e sottolinea diversi aspetti dell'apprendimento. La modalità "Single player" può essere utile per insegnare argomenti specifici, il "Multi team" può invece migliorare l'atteggiamento dei giocatori rispetto alla collaborazione e organizzazione del lavoro in gruppi; il "Multi giocatore" è un modo per migliorare le competenze interpersonali; infine, in modalità complete possono essere migliorate sia le capacità interpersonali che il lavoro di gruppo, perché i giocatori possono essere liberi di formare gruppi e coalizioni.

- La relazione tra i giocatori. I rapporti all'interno dei giochi possono cambiare durante il gioco ed essere dinamici o statici e la loro valutazione può essere quantificata. Il singolo giocatore può essere valutato in modo individuale oppure può essere valutata la squadra o entrambi.
- Il gioco di ruolo. Un gioco di ruolo è definito come un gioco in cui ogni partecipante assume il ruolo di un personaggio. La storia del personaggio prende forma e si evolve a seconda delle decisioni del giocatore e delle sue scelte. Questa tipologia implica una complessa interazione tra i giocatori (interazione sociale) o tra un giocatore e i personaggi controllati dal computer e può aumentare significativamente l'impegno di un giocatore, perché viene considerato un potenziatore importante dell'esperienza di apprendimento. Si può dire quindi che un BG può essere equiparato ad un gioco di ruolo, quando i giocatori devono identificarsi con il loro ruolo assegnato al fine di avere successo nel gioco o per consolidare l'apprendimento. Nelle simulazioni aziendali infatti i giocatori devono gestire un'impresa virtuale, ma non hanno bisogno di sentirsi e comportarsi come se fossero il Direttore Marketing, o l'amministratore delegato della società, anche se tale comportamento potrebbe aumentare il divertimento e migliorare le loro prestazioni.
- Le comunità dei giocatori. Il gioco più popolare e divertente risulta essere quello svolto in comunità on-line, dove i giocatori socializzano e condividono le conoscenze sul gioco. La condivisione non è necessariamente un comportamento collusivo, per esempio, i giocatori potrebbero essere invitati a condividere i loro pensieri e domande sulla pagina Facebook del gioco, ma non essere autorizzati a rivelare dettagli sulla simulazione fino al termine della competizione. La comparsa di una comunità di giocatori viene spesso intesa come una misura del livello di impegno fornito dal gioco.
- Comunità di sviluppatori. Il movimento open-source ha portato a numerose comunità di sviluppatori che collaborano con l'un l'altro, nel tentativo di migliorare i sistemi operativi e le risorse web. L'esistenza di una comunità per BG potrebbe tradursi in un tasso significativamente accelerato di innovazione, anche se a conoscenza degli autori non sono presenti comunità stabili che agiscano come sviluppatori focalizzati su un specifico Business Game.
- Le alleanze. Le alleanze tra i concorrenti in un gioco sono in grado di migliorare la condivisione della conoscenza, in quanto i membri di un'alleanza tendono a perseguire un obiettivo comune e tendono ad essere più motivati a collaborare di quanto non facciano i membri di una comunità di giocatori che sono in competizione tra loro per vincere. Spesso però la struttura di un gioco non consente la formazione di alleanze (non presente), mentre altre volte, anche se gli sviluppatori non includono un vero meccanismo di formazione delle alleanze, queste possono comunque sorgere spontaneamente. Al contrario può succedere che gli sviluppatori della simulazione possono considerare la formazione di alleanze come parte integrante e desiderabile del BG (previsto) (Greco, et al., 2012).

3.5 I BG come modalità di formazione studentesca e manageriale

È dalla fine degli anni Cinquanta che negli Stati Uniti, su iniziativa di alcune organizzazioni, per la prima volta venne posto al centro di un dibattito il tema della formazione manageriale. Nello specifico ciò su cui si è discusso principalmente sono state da un lato le metodologie educative tradizionali e non tradizionali impiegate nel corso degli anni e dall'altro l'evidente necessità di un approfondimento didattico all'interno delle problematiche aziendali.

Secondo Eminent et al. (1985) i primi risultati concreti di questo dibattito si ebbero negli anni Sessanta, con la diffusione di strumenti analitici e didattici già sviluppati da altre discipline, come i modelli di simulazione. Nell'esperienza italiana comunque sembra che l'attenzione si sia concentrata prevalentemente sul metodo dei casi di studio e meno sulle simulazioni di gestione.

Poiché il management è un campo professionale in cui gli individui devono essere in grado di applicare la conoscenza concettuale ai problemi in corso, la sfida educativa consiste nel presentare l'apprendimento in modo tale da aiutare gli individui a comprenderne l'importanza e a capire come applicare le nozioni teoriche alla pratica (Gopinath e Sawyer, 1999).

In prima istanza si può definire apprendimento un processo che “conduce a una modificazione sistematica e permanente sia delle percezioni che delle motivazioni di un individuo: l'apprendimento induce quindi un mutamento o un rafforzamento nel comportamento, e il suo processo può dirsi compiuto allorché un nuovo comportamento risulta stabilizzato” (Eminent et al., 1985).

Harris e Schwahn (Gopinath e Sawyer, 1999) ritenendo l'apprendimento un fenomeno “sfuggente”, ne hanno fornito tre modalità di interpretazione: come un prodotto, che sottolinea il risultato finale del processo; come un processo, che sottolinea ciò che accade durante il corso dell'esperienza di apprendimento per il raggiungimento del risultato, e come funzione, che riprende alcuni aspetti critici della formazione, che possono modificare il comportamento umano.

Dal punto di vista del processo, l'apprendimento può avvenire in una modalità passiva o attiva: la prima forma si verifica quando l'istruttore trasmette la conoscenza che viene ricevuta e assimilata da parte dello studente; la seconda invece si ha quando lo studente è coinvolto direttamente nel processo di apprendimento.

Tra tutti i modelli di apprendimento presenti in letteratura, quello di Kolb sembra per Eminent et al., (1985) quello di maggiore utilità nel campo della formazione manageriale. Esso consiste in un ciclo di apprendimento che si articola in quattro fasi: partendo dal coinvolgimento in un'esperienza concreta il ciclo prevede che quella data realtà venga poi sottoposta ad osservazione, riflessione e giudizio. La tendenza implicita del ciclo è evidentemente quella di non concludersi ma di dare continua origine ad uno nuovo, ma affinché questo possa realizzarsi occorre che il soggetto impegnato nel processo di apprendimento disponga di capacità che corrispondono alle diverse fasi del ciclo.

L'efficacia del processo di apprendimento non dipende solo dalle caratteristiche dell'attività specifica che viene ad esso finalizzata, ma anche dalle circostanze che attingono all'individuo e

all'ambiente in cui si trova ad operare. L'apprendimento infatti necessita che venga attivata una sorta di motivazione all'apprendimento stesso, tale per cui l'individuo possa comprendere l'utilità di tale processo e porsi nelle condizioni che gli permettono di recepire i contenuti formativi proposti. Questa motivazione poi dovrebbe trovare nel percorso delle opportunità che ne confermino la validità e i comportamenti indotti nel soggetto dall'apprendimento dovrebbero incontrare un adeguato successo, che rafforzi la fiducia nella formazione.

Dal momento che nella formazione aziendale, piuttosto che in quella scolastica, questo ultimo aspetto sembra essere radicato nella pratica operativa, il parziale fallimento dei programmi formativi può essere fatto derivare proprio dall'impossibilità di tradurre in senso pratico le conoscenze e le metodologie acquisite nelle fasi di apprendimento. La formazione degli individui chiamati ad assolvere funzioni gestionali potrebbe inoltre apparire didatticamente problematica se si prendono in considerazione tutti gli altri ostacoli che possono insorgere.

A causa della natura della materia da analizzare e delle difficoltà di concettualizzazione oppure delle difficoltà di scomporre e reinterpretare la complessità di un fenomeno o ancora della consolidazione delle capacità decisionali e gestionali, la necessità di addestrare i futuri manager ad abilità sempre più complicate, ha portato allo sviluppo di nuove metodologie didattiche sperimentali o attive.

Inoltre l'obiettivo della formazione aziendale di produrre manager che possono operare in modo efficace in ambienti aziendali complessi richiede delle esperienze di apprendimento che portino a più elevati livelli educativi. Numerosi sono secondo Gopinath e Sawyer (1999) gli autori che suggeriscono in particolare le simulazioni di business, come strumento di apprendimento esperienziale che possono contribuire al raggiungimento degli auspicati livelli superiori attraverso l'applicazione, l'analisi, la sintesi e la valutazione della realtà simulata.

Va riconosciuto quindi che gli obiettivi della formazione non possono essere raggiunti se prima non viene scelto il giusto metodo sulla base di contenuti, attori, aree di apprendimento, tempi e vincoli. Tuttavia, prima di indagare sugli obiettivi specifici dell'apprendimento manageriale attraverso il caso specifico dei Business Games, sembra opportuno occuparsi brevemente dell'aspetto esperienziale della formazione.

3.5.1 Il “Learning by Doing” e l'apprendimento esperienziale

Spostando il focus dell'attenzione sull'apprendimento nel campo dell'istruzione, università e business school oggi sono i principali fornitori di istruzione nel campo della gestione e della leadership.

Il modo in cui queste istituzioni hanno offerto formazione aziendale è stato tuttavia sottoposto a pesanti critiche nel corso dell'ultimo decennio, in quanto sembra che queste abbiano riposto un'eccessiva enfasi sul rigore accademico e sul pensiero astratto a scapito della conoscenza attuabile nella pratica.

Questa critica è stata sottolineata anche nella letteratura e nella ricerca in materia di formazione rivolta al settore delle piccole imprese, dove gli studi empirici hanno evidenziato dei corsi “preconfezionati” di gestione non in grado di fornire un valore aggiunto per i partecipanti.

Secondo Gabrielsson et al. (2010) il risultato di questa situazione è un gap tra il sapere e il mettere in pratica, tale per cui gli aspiranti manager vengono a conoscenza delle pratiche di gestione, ma non sviluppano le proprie capacità nella loro realizzazione concreta.

Tale dibattito suggerisce quindi la necessità di un cambiamento nell'erogazione della formazione professionale aziendale, per chiudere il gap, che per gli stessi autori potrebbe essere quello di integrare le idee e i principi “dell'action learning” durante la progettazione e l'implementazione dei corsi di gestione, in modo da coinvolgere attivamente gli studenti o i manager nel processo.

Apprendimento attivo, apprendimento esperienziale o “learning by doing” sono tutte definizioni impiegate per descrivere quella modalità attraverso cui si impara grazie all'esperienza diretta in una data situazione.

Più esperti concordano sul fatto che gli studenti apprendono meglio quando assumono un ruolo attivo nel processo educativo, perché discutendo su ciò che leggono o sperimentano, traducono nella pratica ciò che hanno appreso in teoria e quindi applicano concetti e sviluppano nuove idee.

Alcune caratteristiche generali di questa modalità derivano dal fatto che i partecipanti vengono coinvolti in qualcosa che va al di là del semplice ascolto; lo sviluppo delle loro abilità di pensiero, analisi, sintesi e valutazione viene enfatizzato, vengono fisicamente impegnati in alcune attività ed esplorano i propri atteggiamenti e valori.

In questo senso si può dire che l'apprendimento attivo come approccio alla formazione sia essa scolastica che manageriale fornisce l'opportunità per l'interazione e il coinvolgimento in attività controllate e senza rischi, ma che necessitano di avere chiari obiettivi (Smart e Csapo, 2007).

Usando questa definizione come punto di partenza, alcuni autori (Gentry, 1990; Keys e Biggs, 1990) hanno osservato che l'apprendimento esperienziale coinvolge molto di più del semplice aspetto cognitivo del termine, che in genere viene sottolineato dalla formazione manageriale; da queste ipotesi deriva l'idea per cui l'apprendimento esperienziale esiste quando un partecipante personalmente responsabile dal punto di vista cognitivo, affettivo e comportamentale, sviluppa conoscenze, abilità e/o atteggiamenti in una situazione di apprendimento caratterizzata da un elevato livello di coinvolgimento attivo.

Gentry (1990) sostiene anche che il processo esperienziale coinvolga quattro fasi:

1. La progettazione, comprende gli sforzi iniziali per impostare l'esperienza. Sono inclusi in questa fase la definizione degli obiettivi di apprendimento, delle attività dei partecipanti, dei fattori che potrebbero influenzare l'apprendimento e la creazione di un schema per l'implementazione del progetto.

2. La conduzione, riguarda il mantenimento e il controllo del progetto. Se nella fase di design è stato creato un calendario per le attività, questa fase può comportare delle modifiche allo stesso se appare necessario mantenere un ambiente favorevole all'apprendimento.
3. La valutazione, è la fase che solitamente viene condotta dall'amministratore o dal docente, ma nel caso dell'apprendimento attivo richiede il coinvolgimento dei partecipanti, che devono essere in grado di dimostrare l'apprendimento ottenuto dalla conduzione dell'esperienza.
4. Il feedback, dovrebbe essere inteso come un processo quasi continuo dall'introduzione fino alla fase di debriefing. In esso è incluso il monitoraggio del docente per promuovere gli aspetti positivi ed eliminare le caratteristiche negative.

Una preoccupazione possibile in questa fase è legata al fatto che venga data ai partecipanti la possibilità di fallire o meno, dato che nella misura in cui impariamo dai nostri errori, la libertà di sbagliare potrebbe essere incoraggiata. D'altra parte, se l'esercizio esperienziale implica un'attività manageriale, il fallimento potrebbe influenzare la reputazione del soggetto.

Sulla base di queste caratteristiche, l'autore ritiene che l'apprendimento venga agevolato quando tutte le quattro fasi sono presenti e ripetute nel tempo. Tuttavia pur riconoscendo che gli approcci esperienziali di apprendimento non sono utilizzati esclusivamente da parte delle università, ma anche da formatori aziendali, e quindi un'eccessiva enfasi su questa classificazione potrebbe essere poco rilevante per l'ambiente professionale, ritengono che la maggior parte dei BG educativi abbiano seguito tale modello per l'apprendimento, fornendo tre fasi:

1. L'esperienza, fornita dal gioco, dalle decisioni e dai partecipanti.
2. Il contenuto, che include la diffusione di idee, principi o concetti sulle pratiche aziendali.
3. Il feedback, che comprende i risultati sotto forma di bilancio, comparazione della classifica delle squadre e critiche ai partecipanti o ai team da parte del professore o dell'amministratore del gioco.

Le simulazioni aziendali ed in particolar modo quelle basate sull'uso del pc, sembrano essere ampiamente utilizzate nella didattica e nei programmi di formazione della strategia di business, proprio perché la partecipazione ad esercitazioni di simulazione del business offre un'occasione d'oro affinché i partecipanti rivedano le proprie convinzioni su un particolare argomento.

Uno studio condotto negli Stati Uniti mostra che oltre il 62% delle imprese commerciali di grandi dimensioni impiegano i BG nella formazione dei propri manager e circa il 97,5% delle scuole nei loro corsi. La simulazione aziendale a livello complessivo consente ai partecipanti di gestire un'impresa attraverso decisioni sulle variabili relative alle diverse aree funzionali e l'ottimizzazione delle prestazioni per un determinato periodo di tempo all'interno di un ambiente controllato ma competitivo. Il BG formativo ingloba il partecipante in un processo iterativo in più cicli che vanno dalla definizione

degli obiettivi, all'individuazione di una strategia, alle decisioni, all'esame dei risultati, fino alla revisione della strategia e delle azioni messe in atto (Gentry, 1990).

Sempre con riferimento all'apprendimento Zantow et al. (2005) hanno usato la teoria dell'apprendimento generativo con l'obiettivo di indagare sulla sua relazione con le simulazioni aziendali. Sebbene la loro discussione si sia incentrata su una sola tipologia di simulazione, gli autori ritengono che i risultati potrebbero essere generalizzati a tutte quelle che rientrano nella stessa famiglia.

Nello specifico gli esiti del loro studio rivelano che le opportunità per l'apprendimento si verificano in tutte le fasi del processo di simulazione, che per gli autori sono:

- La fase di concettualizzazione e pianificazione, in cui i partecipanti gestiscono la loro azienda virtuale all'interno di un ambiente di business competitivo. Questa fase si sostanzia nel momento in cui gli studenti o i manager rendono reali le informazioni fornite dai manuali del BG e elaborano delle decisioni che determinano la natura della strategia aziendale.
- La fase di implementazione, nella quale i team traducono nella pratica le decisioni pianificate precedentemente nella teoria e che si sostanziano in scelte finanziarie e di acquisizione o disposizione degli asset.
- La fase seguente alla performance, che permette di riflettere sulle scelte prese dalle squadre alla luce degli obiettivi stabiliti.

Essi ritengono proprio che il divertimento dei giocatori nella partecipazione al gioco, nasconde delle importanti opportunità di apprendimento e la consapevolezza di tali possibilità formative è ciò che prepara meglio ad ottenere il massimo dal processo decisionale strategico delle simulazioni.

Anche il loro studio sembra quindi aver contribuito a dimostrare che le attività nell'ambito del processo di simulazione contribuiscono all'apprendimento, ma altre indicazioni dalla letteratura sulla natura e sulla tempistica delle attività generative di conoscenza sarebbero molto apprezzate. Gli autori ritengono infatti che recentemente sia stato più volte affrontato il tema dell'efficacia dell'apprendimento esperienziale mediante le simulazioni, ma che questa area debba essere ancora oggetto di indagine.

3.5.2 Obiettivi didattici delle simulazioni di gestione

Dalle numerose introduzioni sulle simulazioni di gestione esistenti in letteratura, altrettanto numerosi sembrano essere gli obiettivi didattici che è possibile conseguire attraverso il loro impiego, tanto da formare un insieme eterogeneo.

Con questo non si vuol dire che le simulazioni di gestione possano essere usate per qualsiasi finalità formativa né che il loro impiego permetta sempre il raggiungimento degli obiettivi didattici auspicati, quanto piuttosto che gli obiettivi di cui si parla sono funzione di alcune variabili quali: la natura del modello di simulazione; le caratteristiche dei partecipanti; il tipo di organizzazione e di gestione della simulazione (Eminente et al., 1985).

A questo proposito seguirà in questo sottoparagrafo la presentazione di quegli obiettivi che gli autori sopra citati ritengono essere raggiungibili grazie alle simulazioni di gestione e quali debbano essere le condizioni necessarie per un più efficace conseguimento degli stessi, tenendo conto delle variabili che influiscono sul loro raggiungimento.

Secondo Eminente et al., (1985) prima di descrivere gli obiettivi di una simulazione didattica, si deve presentare una distinzione sostanziale tra:

- Obiettivi didattici che possono essere raggiunti con qualunque tipologia di simulazione di gestione, ovvero, obiettivi fortemente legati alle tecniche di insegnamento di tipo simulato rispetto a casi, discussioni, esercitazioni di gruppo, role playing, ecc.;
- Obiettivi didattici che possono essere conseguiti esclusivamente con determinate tipologie di simulazione di gestione e in date condizioni; quindi obiettivi strettamente connessi ai modelli usati, ai partecipanti e all'organizzazione della simulazione.

Fatta questa premessa, dalla letteratura degli autori risulta che gli obiettivi generali e comuni alle simulazioni di gestione sono i seguenti:

1. Addestramento al processo decisionario;
2. Addestramento al rischio e all'incertezza.

Dal momento che le simulazioni di gestione richiedono un certo numero di decisioni da prendere nei tempi fissati dalla direzione del gioco, tale simulazione non può essere applicata se il gruppo o il singolo partecipante non prende una decisione in un certo intervallo di tempo. Dal punto di vista didattico questo vincolo può costituire uno stress, ma dal punto di vista dell'apprendimento comporta un notevole rendimento. Risulta comunque compito di chi si occupa di dirigere il gioco far sì che l'obiettivo venga raggiunto, tenendo in considerazione il fatto che i partecipanti abbiano un certo lasso di tempo per compiere una scelta in funzione delle loro conoscenze sulle tecniche di gestione e del numero complessivo delle decisioni da prendere. Nonostante queste accortezze, sembra comunque incontestabile per gli autori il vantaggio di queste simulazioni rispetto ad altre tecniche didattiche per quanto riguarda proprio la formazione nelle decisioni; raramente infatti altre modalità formative sembrano dare l'opportunità di ripetere il processo decisionario di fronte ad un problema. Le simulazioni invece permettono al partecipante di procedere attraverso delle approssimazioni successive, che secondo i ricercatori nell'ambito dei processi decisori, risulta essere il sistema empirico più usato in azienda. In sintesi sembra quindi che la possibilità di prendere delle decisioni diverse da quelle "ottimali" sia una caratteristica di rilievo delle simulazioni di gestione, se confrontate con altri metodi, e questo costituisce un ottimo addestramento alla formazione di valide decisioni aziendali.

Allo stesso tempo, poiché l'incertezza e il rischio reali sono difficilmente misurabili con i metodi di insegnamento "tradizionali", le simulazioni di gestione, nella misura in cui danno dei feedback precisi alle decisioni prese, costituiscono uno strumento didattico evidentemente unico, grazie al fatto che

permettono ai partecipanti di prendere coscienza del ruolo svolto dalle variabili incerte in ogni decisione aziendale. Inoltre, dato che molte simulazioni generano una dinamicità nelle situazioni di incertezza, che sembrano difficili da ricercare attraverso altri metodi, esse abitano a pensare alle situazioni in maniera sempre diversa in ogni processo decisionale, così come avviene nella realtà operativa (Eminente et al., 1985).

Per quanto riguarda invece gli obiettivi didattici specifici che si possono conseguire attraverso l'impiego di determinate simulazioni di gestione, si ricordano:

- a) L'insegnamento di tecniche di gestione. Le simulazioni di gestione sembrano fare proprie alcune relazioni che si basano sulle tecniche di gestione aziendale, tanto che molti ritengono che l'insegnamento delle tecniche di gestione costituisca un obiettivo didattico comune a tutte. Al contrario però l'evidenza mostra che alcuni modelli utilizzano queste tecniche in senso implicito, ad esempio per creare interrelazioni tra le squadre di partecipanti, e che altre simulazioni sono perfettamente giustificate senza conoscenze di gestione specifiche. Questo sottolinea quindi che ogni funzione aziendale sviluppa il proprio campo di tecniche, perché la base concettuale di partenza è diversa, anche se in alcuni casi le applicazioni congiunte di queste potrebbero dare validi risultati. Per gli autori sembra quindi poco accettabile l'assunto per cui tutte le simulazioni di gestione permettono in generale il raggiungimento di obiettivi di insegnamento delle tecniche di gestione, quanto piuttosto sembra ragionevole che solo alcune lo consentano, in presenza di alcune precauzioni indispensabili all'apprendimento delle stesse.
- b) L'addestramento al lavoro di squadra. La maggior parte delle simulazioni di gestione prevedono la formazione di gruppi di lavoro per la formulazione di decisioni; ciascuno di questi è solitamente associato ad un'azienda e ai vari membri vengono assegnati dei ruoli di responsabili di funzione, in modo che ciascuna squadra possa essere identificativa di un comitato di direzione o di un consiglio di amministrazione. Questa caratteristica di lavoro permette quindi l'addestramento al lavoro di gruppo, anche se questo obiettivo va perseguito con strumenti idonei: l'esperienza dimostra spesso che la squadra viene trainata dalla "forza" di un solo componente, mentre gli altri assumono la posizione di comparse, pertanto, sebbene anche questa situazione potrebbe avere un risvolto formativo nel gruppo, è bene valutare i comportamenti dei singoli individui della squadra e delle dinamiche del gruppo. In questo senso la possibilità che la simulazione di gestione annoveri l'addestramento al lavoro in gruppo, richiede la presenza di un supervisore esterno che verifichi: la costituzione di un modello che agevola le dinamiche di gruppo; il possesso nei partecipanti di un linguaggio omogeneo, affinché non emergano questioni semantiche; l'utilizzo di accorgimenti organizzativi precisi, con riferimento alla numerosità delle squadre, al numero di decisioni da prendere e alle relative tempistiche.
- c) L'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. Le simulazioni di gestione sembrano costituire un'occasione interessante per un esame approfondito delle complesse interrelazioni che

sussistono tra le varie funzioni aziendali. Tuttavia, anche in questo caso non bisogna cadere nell'equivoco che porta a ritenere che tutte le simulazioni siano in grado di assolvere questo obiettivo. Affinché si possano ottenere risultati in questo senso è necessario che: il modello simulato sia costituito in maniera effettivamente interfunzionale, ovvero in modo tale che sia possibile prevedere delle relazioni tra le funzioni coinvolte, e che i partecipanti abbiano una discreta conoscenza delle stesse, al fine di evitare che tali rapporti si manifestino senza essere colti o che vengano considerati come un fenomeno non spiegabile del modello.

- d) L'addestramento all'orientamento strategico. La possibilità offerta dalle simulazioni di gestione di poter simulare il comportamento di un'impresa per un periodo sufficientemente lungo, costituisce un ottimo addestramento anche per i quadri aziendali più preparati. La scelta del modello in questo caso è particolarmente importante, in quanto qualsiasi dimensione strategica dell'azienda dovrebbe essere misurata con rispetto dei grandi trend dell'ambiente esterno e delle dinamiche competitive del settore nel quale l'impresa opera. Sembra evidente quindi che un modello che non presenta un grado di interattività completa tra le decisioni delle imprese partecipanti, non sia valido se impiegato a scopo di addestramento strategico. Inoltre, un'ulteriore condizione va tenuta presente per raggiungere a pieno lo scopo di far pensare ai partecipanti in termini strategici: la natura degli stessi. Tanto più questi soggetti hanno cognizione del significato dell'orientamento strategico, infatti, tanto più il risultato formativo sarà soddisfacente (Eminente et al., 1985).

3.5.3 Un confronto tra un Business Game e le altre modalità di apprendimento

Nei paragrafi precedenti è stata proposta una distinzione tra i due grandi concetti di “gioco” e “simulazione”, tuttavia, per comprendere meglio il campo dei Business Games sembra utile inserire un'ulteriore precisazione sulle diversità che essi manifestano rispetto ad altre metodologie di apprendimento.

Dal momento che i manager spendono grandi quantità del loro tempo a valutare i rischi aziendali e prendere decisioni che, si spera, riducano tali rischi per l'impresa, sempre più gli istituti formativi cercano di preparare gli studenti a riconoscere, valutare e bilanciare le incertezze che possono caratterizzare il mondo del business.

I docenti che si occupano di formazione aziendale hanno una varietà di strumenti da utilizzare nella formazione, ciascuno con propri vantaggi nell'insegnamento di competenze didattiche specifiche, tra i quali le simulazioni aziendali e gli esercizi esperienziali in generale, stanno diventando sempre più comuni (Teach, 1990).

Le simulazioni aziendali riprendono da un punto di vista formativo le caratteristiche di alcuni dei metodi di apprendimento tradizionali, come la presenza di una situazione aziendale complicata o l'assunzione di ruoli o ancora lo sviluppo di processi decisionali, ma, a differenza di altre modalità,

questi modelli integrano tali aspetti con elementi più specifici: il collegamento immediato tra scelte e conseguenze, l'adattamento dinamico rispetto ad esiti non soddisfacenti, l'applicazione di strategie di gruppo, ecc. Una particolarità che contraddistingue inoltre i BG è il coinvolgimento emotivo dei partecipanti, che risulta molto intenso (Eminente et al., 1985).

Nella confronto tra un BG e un altro metodo didattico, per prima cosa va riconosciuto che i BG non sono destinati a sostituire le lezioni, ma offrono loro un valido sostegno.

Le informazioni apprese durante i corsi possono essere usate nei giochi per approfondire la loro comprensione da parte dello studente, che è il vero partecipante in un gioco. Al loro interno infatti gli studenti hanno la responsabilità di motivare se stessi, in quanto più il loro impegno e coinvolgimento aumenta, tanto più alto sarà il loro livello di apprendimento. La simulazione di una situazione reale aiuta ad apprendere delle informazioni attraverso l'esperienza e le competenze discusse in aula possono essere messe in pratica. Inoltre numerosi sono i concetti che possono essere affrontati in un gioco, in modo che invece di imparare una singola nozione, l'intera area disciplinare possa essere esplorata (Gilgeous e D'Cruz, 1996).

Nel metodo dei casi, ad esempio si legge uno scenario (di solito reale), si definisce il problema, si determinano una serie di possibili alternative, si valutano tali alternative e si seleziona quella che meglio soddisfa gli obiettivi desiderati. In questo metodo l'impostazione rimane statica in quanto le nuove informazioni non sono disponibili dopo la fine del caso, mentre in una simulazione di gestione, si sperimentano i problemi di un'impresa ipotetica e si interpretano le scelte analizzando i rendiconti finanziari e operativi ottenuti alla fine di ogni giocata. In questa modalità inoltre si tenta di risolvere il maggior numero di problemi possibili in una situazione molto dinamica, ovvero in un contesto che cambia ad ogni iterazione del gioco.

Un caso di studio rappresenta una vera situazione aziendale in un dato momento di tempo, ed è accompagnato da alcune informazioni come ad esempio i bilanci o i conti della società. Da questo punto di vista anche un BG può prendere in considerazione un istante di un'ipotetica società, ma il modello progettato può essere utilizzato per generare qualsiasi esito da qualsiasi soluzione che viene proposta. In questo modo, i partecipanti hanno la possibilità di conoscere la qualità delle loro decisioni direttamente, così come capire quali vincoli le loro scelte comportano sul futuro del business. Il vantaggio di un BG quindi è che esso permette di sperimentare diversi approcci e può essere ripetuto o riavviato con nuove idee, mentre un caso di studio può essere utilizzato solo una volta.

Il concetto che sta dietro l'uso di Business Games per scopi didattici e che quindi lo differenzia da altre forme è che tramite esso si può ottenere un surrogato di esperienza reale. Se questo è vero, allora il design delle simulazioni è fondamentale, perché errori nella progettazione potrebbero condurre ad esperienze di gioco che sono in contrasto con le situazioni del mondo reale e con l'apprendimento. Questo non vuol dire che le simulazioni debbano duplicare il mondo reale in senso stretto, ma che le lezioni apprese dalla partecipazione dovrebbero riflettere il più possibile la realtà, in quanto per alcune

aziende la capacità di gestire un ambiente simulato è considerata come una misura dell'abilità di un dipendente di gestire una società vera e propria (Teach, 1990; Gilgeous e D'Cruz, 1996).

Non va dimenticato inoltre che le simulazioni differiscono anche dai "role playing", brevi riproduzioni di una situazione che richiedono ai partecipanti di assumere dei ruoli e di agire di conseguenza.

Questo metodo è molto utile per la pratica delle proprie capacità interpersonali e i suoi possibili impieghi sono stati individuati e classificati in: sviluppare sensibilità e consapevolezza; sperimentare le pressioni che creano quei ruoli; testare i propri possibili comportamenti; simulare una situazione per fornire ad altri materiale da osservare e da cui imparare. L'utilizzo dei giochi di ruolo è esteso sia nei contesti aziendali che educativi, talvolta per risolvere problemi di formazione o apprendere dei cambiamenti.

Da uno studio condotto tra alcuni studenti impegnati in un role playing virtuale, è emerso che questo strumento aiuta i partecipanti ad aprire la mente a nuove prospettive e li sfida a pensare in modo nuovo (Morse, 2010).

Ciò che sembra contraddistinguere i BG da questi giochi di ruolo, è il fatto che una simulazione di gestione aziendale offre molta più interazione personale tra i partecipanti, semplicemente a causa del lavoro di squadra che caratterizza molti dei BG. I role playing sembrano quindi limitati dal fatto che i singoli giocatori si cimentano in delle posizioni di cui hanno avuto pochissima o nulla esperienza, mentre le posizioni ipotizzate nei BG sono molto reali (Gilgeous e D'Cruz, 1996; Doyle e Brown, 2000).

Quando si sceglie il metodo che crea il migliore "fit" strategico per gli studenti, un educatore dovrebbe quindi prendere in considerazione gli obiettivi di apprendimento specifici associati alla metodologia.

Come risulta da questo paragrafo infatti le simulazioni offrono alcune opportunità di apprendimento molto importanti, che sono ugualmente presenti in altre metodologie, ma allo stesso tempo permettono la realizzazione di alcuni obiettivi formativi che sono unici per questo tipo di strumento.

A questo proposito Seaton e Boyd (2008) suggeriscono che gli obiettivi che si possono raggiungere solo attraverso un BG sono quattro:

1. Link tra ambiente accademico e professionale;
2. Equifinalità nell'approccio;
3. Action Learning;
4. Autonomia dei processi di apprendimento.

Una delle problematiche principali per le organizzazioni sembra essere la sconnessione tra l'ambiente di apprendimento e l'ambiente reale in cui le prestazioni apprese in teoria hanno luogo. Mentre l'analisi dei casi, le conferenze specifiche di settore e le altre metodologie pedagogiche possono sicuramente migliorare l'autenticità al corso, queste forme non svolgono efficacemente il compito di collegare l'ambito formativo con quello professionale. Gli autori ritengono infatti che il contesto

scolastico possa insegnare ad uno studente delle competenze analitiche, ma non lo prepara adeguatamente nella comprensione dei comportamenti da attuare nella realtà del business.

Anche se le simulazioni non sono perfette nella loro capacità di collegamento, esse hanno dimostrato di essere uno strumento molto più realistico. Prima di tutto attraverso la partecipazione lo studente entra direttamente in contatto con la realtà oggetto di studio, anziché limitarsi a ragionare su di essa, ed inoltre la simulazione riproduce le stesse o quasi condizioni operative che possono mettere il partecipante in uno status di stress, come potrebbe succedere realmente. Un altro attributo delle simulazioni che si perde nelle altre metodologie è il focus sul processo e non sul prodotto. Quando viene condotta l'analisi di un caso aziendale, lo studente usa la capacità di analisi per determinare la situazione e formulare raccomandazioni per azioni future; il prodotto dello studente viene poi valutato da parte del docente che risponde con un feedback e termina il caso. Nella simulazioni invece, dal momento che esistono più periodi di analisi, più decisioni e più azioni, le conseguenze possono essere riviste; questo continuo ciclo quindi si concentra più sul processo che sul prodotto.

Un problema in molti settori di apprendimento sembra poi l'eccessiva semplificazione, per il fatto che una questione viene interpretata sotto un unico punto di vista, mentre il mondo degli affari è molto complesso. Questo porta a sottolineare come nel metodo dei casi spesso venga suggerito agli studenti di lavorare per trovare la strategia ottimale per una data situazione, anche con la consapevolezza che il dinamismo ambientale del contesto imprenditoriale ha fatto della flessibilità una necessità. Le simulazioni al contrario alleviano molto la semplificazione offrendo un approccio equo per risolvere i problemi o formulare una strategia.

Le simulazioni inoltre forniscono un feedback rapido e questo permette agli studenti di vedere subito le conseguenze della loro decisioni; esse hanno anche una natura reciproca nel senso che i risultati delle decisioni passate sono sia il termine di un processo che l'inizio delle azioni future. Lo scopo delle simulazioni è quello di permettere agli utenti di rivedere le azioni passate e di modificarle per creare risultati futuri positivi. In questo modo, le valutazioni delle decisioni passate stimolano l'apprendimento e questo è denominato "action learning". Secondo questa prospettiva la metodologia di simulazione è focalizzata sul processo di apprendimento degli studenti e non sulle loro decisioni individuali.

Rendere il processo di apprendimento più autonomo è poi un altro modo per migliorare l'apprendimento. I ricercatori hanno suggerito che il maggior coinvolgimento degli studenti nel processo di apprendimento porta ad una formazione di ordine superiore e la maggiore autonomia li aiuta a padroneggiare il materiale didattico e interiorizzare le lezioni apprese. A questo proposito va sottolineato che la simulazione cambia totalmente i ruoli degli attori nel processo di apprendimento: l'indipendenza data ai partecipanti permette loro un autocontrollo sulla propria formazione, mentre gli insegnanti agiscono solo come facilitatori del processo. Poiché l'autonomia in questo caso è un obiettivo essenziale nell'ambiente aziendale odierno, essa rappresenta un forte collegamento tra lo studente e il contesto professionale (Seaton e Boyd, 2008).

In conclusione si può affermare che sebbene i BG abbiano dei vantaggi rispetto ad altri metodi di insegnamento tradizionali, sembra che essi non vadano utilizzati come forma esclusiva di insegnamento, perché nessuno può garantire che la simulazione possa al 100% completare la preparazione di un soggetto.

Utilizzare la simulazione come unica metodologia potrebbe portare a negare agli studenti alcune informazioni disponibili solo grazie ad altri metodi.

I giochi sembrano invece essere più efficaci quando integrati con altri metodi di insegnamento e di formazione, ovvero quando vengono impiegati come esempio per rafforzare certe nozioni. Inoltre va ricordato che le simulazioni sono una diversa dall'altra, di conseguenza vanno scelte sulla base di specifici obiettivi, siano essi formativi che di ricerca.

3.5.4 La validità reale di un BG nell'apprendimento

Nei paragrafi precedenti è emerso che le simulazioni aziendali sono state ampiamente adottate come strumento di insegnamento nei corsi di business. A differenza di metodi più tradizionali esse sono in grado di chiudere il gap tra la teoria e la pratica nel mondo reale, attraverso un apprendimento esperienziale con cui gli studenti o i partecipanti in generale creano, implementano e controllano varie possibili strategie.

Numerose ricerche sull'impiego delle simulazioni come strumento educativo hanno fornito le prove del loro valore aggiunto per l'apprendimento: gli studi che hanno esaminato gli effetti educativi in particolare hanno utilizzato misure di performance come il ROE o una serie di indici quali fatturato, redditività degli investimenti, prestazione finanziaria e quota di mercato. Tuttavia, secondo alcuni critici un elevato livello di performance non significa necessariamente che i partecipanti abbiano davvero imparato qualcosa. A seconda degli obiettivi di apprendimento ad esempio uno studente con uno scarso rendimento potrebbe avere acquisito maggiori competenze di uno che ha ottenuto risultati migliori. Per queste ragioni in alcune ricerche i benefici di apprendimento sono stati misurati attraverso la valutazione della padronanza di certe decisioni rispetto ad altre (Gopinath e Sawyer, 1999).

Non sembra quindi esserci dubbio che i BG sono stati usati per portare vari aspetti teorici all'interno del business reale, tuttavia, né il riconoscimento della loro utilità, né il loro uso diffuso, è indicativo del loro vero valore formativo. Sebbene infatti la letteratura assegni molti attributi qualitativi ai BG, l'efficacia insita nel loro impiego potrebbe comunque essere oggetto di indagine.

Secondo Neuhauser (1976) le ricerche di McKenney sono state le prime ad indagare sui BG per dimostrare che essi in determinati casi potevano fornire un'esperienza migliore e più integrata rispetto ai metodi tradizionali. Nonostante i risultati dei suoi esperimenti non abbiano presentato vantaggi significativi, è stato l'entusiasmo verso le tecniche che ha permesso il loro mantenimento. Ricerche più precise sembrano per l'autore essere state effettuate da Robinson, et al., Raia, che ha riportato risultati positivi sulle capacità dei BG di facilitare l'apprendimento e Boocock che ha tentato di misurare

l'effetto di due giochi diversi sull'empatia del ruolo di 12.000 studenti. I suoi risultati hanno evidenziato che mentre i giochi possono influenzare l'atteggiamento, non vi è alcuna indicazione che lo fanno in modo più efficace dei metodi tradizionali. Similmente Boseman e Schellenberger hanno riscontrato che, quando un BG viene utilizzato come materiale didattico supplementare, la partecipazione non sempre favorisce un aumento di interesse, di motivazione e di apprendimento; un atteggiamento più disponibile o un maggiore raggiungimento degli obiettivi del corso.

A questo proposito anche Hofstede et al. (2010) hanno riflettuto sul perché i giochi di simulazione sono tali da poter essere considerati uno strumento efficace per l'apprendimento. Basandosi sia sulle loro esperienze che su quelle di molti altri autori della letteratura sul tema, ritengono che sia la confluenza della conoscenza sistemica, della pratica, del coinvolgimento emotivo e del radicamento sociale a creare il potenziale per raggiungere risultati che altri metodi non possono eguagliare. Dato che un BG consente ai partecipanti di provare cambiamenti organizzativi, attivando non solo le norme esplicite, ma anche quelle regole culturali nascoste dei partecipanti, questo può portare sia alla formazione che alla frustrazione. L'articolo degli autori precisa infatti alcune ragioni per le quali i BG potrebbero fallire e offre alcuni spunti per evitare queste insidie. Essi ritengono che i fattori che riguardano le emozioni e il processo sociale siano importanti tanto per il successo quanto per il fallimento della sessione di gioco, inoltre sottolineano che un insuccesso non è un concetto semplice da definire: dato che molte persone sono coinvolte, un fallimento da un certo punto di vista non significa sempre un'insolvenza per tutti. Nello specifico Hofstede et al. (2010), descrivono sette fonti di fallimento: il design, le regole, le agevolazioni, le emozioni, il de briefing, gli aspetti culturali e il trabocchetto dell' "Homo Ludens", per cui la partecipazione ad un BG esula dall'obiettivo formativo.

Tonks e Armitage (1997) ritenevano già anni prima che la letteratura sulle esperienze di apprendimento e i suoi risultati fossero stati fino ad allora inconcludenti, perché, a loro parere, esistevano problemi significativi nella valutazione dei veri risultati e un dilemma fondamentale riguardava la scelta tra la valutazione di ciò che può essere misurato e la valutazione di ciò che deve essere misurato.

Riprendendo il concetto di Keys sostenevano inoltre che troppa enfasi era stata in passato riposta sui risultati totali dell'apprendimento, misurati al termine del processo, piuttosto che sulle attività svolte nelle fasi di sperimentazione. Considerando queste affermazioni come punto di partenza, lo studio di Tonks e Armitage (1997) ha avuto l'obiettivo di identificare le percezioni degli studenti sui risultati di apprendimento dopo le esperienze attraverso un BG. Dalla ricerca è emerso chiaramente che, data la natura delle simulazioni, tale per cui ogni esercizio può affrontare diversi domini di apprendimento e quindi essere utilizzato da tutor differenti in diversi programmi, i risultati formativi previsti dipendono dal contesto culturale, dall'istituzione, dall'oggetto e dall'area funzionale simulata, così come dalla teoria esplicitamente o implicitamente adottata dal tutor nella progettazione del corso.

Tonks e Wan (1991) tuttavia avevano precedentemente sostenuto che alcune discrepanze potevano manifestarsi tra i risultati auspicati, quelli apparenti e quelli effettivi, e lo studio del 1997 ha confermato

che l'esito effettivo di apprendimento è funzione di quei fattori che lo studente porta con sé durante la simulazione; elementi che potrebbero riguardare tanto le precedenti esperienze di apprendimento quanto le opinioni sulla relazione tra la simulazione e i fattori attinenti ad altri corsi.

Nella ricerca per identificare e misurare i fattori che incidono o determinano la variabilità e l'incertezza di apprendimento attraverso un BG, i dati pubblicati nell'articolo degli autori indicano quindi la necessità di considerare l'impatto degli studenti nei risultati formativi. Nello specifico sembra che lo stile e la profondità dell'apprendimento, siano i fattori determinanti degli esiti reali. Dal momento che un BG può assolvere ad una varietà di scopi specifici, secondo gli autori occorre tener conto di ciò che è stato definito "il pregiudizio dello studente". Questo elemento sembra di notevole importanza nel caso di apprendimento attraverso le simulazioni, perché i confini formativi non sono ben definiti: alcune aree di apprendimento potrebbero in questo modo essere trascurate o ignorate dai partecipanti se il loro impegno si concentra sulla comprensione di ciò che corrisponde alle loro preferenze attuali. Tonks e Armitage (1997) ritengono quindi che in molte circostanze sia utile discutere con gli studenti la loro percezione del fabbisogno formativo, paragonandolo a quello che il tutor ha identificato in precedenza. Se la simulazione è in grado di affrontare questi bisogni percepiti, esiste il potenziale per una maggiore formazione, e allo stesso tempo anche il livello di interesse dovrebbe essere più elevato.

Sebbene tuttavia si manifesti un alto coinvolgimento nell'esperienza simulata, non sembra per gli autori esserci alcuna garanzia che l'apprendimento non assumerà una forma superficiale, e proprio per questa ragione loro stessi incoraggiano ulteriori indagini, rivolte a convalidare il quadro suggerito dalla loro ricerca.

Xu e Yang (2010) hanno esteso le ricerche della letteratura per comprendere quali sono i fattori che rafforzano l'apprendimento degli studenti nelle simulazioni di gestione. Sulla base di studi precedenti hanno ipotizzato che due elementi possano contribuire alla formazione: le interazioni sociali e la sicurezza psicologica all'interno del gruppo di gioco. Attraverso la raccolta di dati su 140 studenti di management, i risultati delle loro analisi hanno verificato le loro ipotesi e hanno suggerito delle implicazioni tanto per i ricercatori quanto per i docenti. Per quello che concerne la ricerca futura gli autori suggeriscono diversi aspetti che necessiterebbero di maggiore attenzione: la relazione tra lo sviluppo dell'apprendimento e la performance; l'effetto delle dimensioni dei team sulla formazione; il livello di apprendimento nei vari contesti esperienziali; ecc. Per quanto riguarda invece i docenti, ritengono che dovrebbero fornire agli studenti una guida, in modo da rafforzare la loro percezione di sicurezza nella squadra, ad esempio aiutandoli a sviluppare una serie di norme da applicare all'interno per assicurare la libertà e lo scambio di opinioni, e mantenere uno status di controllo durante tutto il processo.

Riguardo al ruolo degli insegnanti o dei facilitatori, anche Hernandez et al. (2010) ritengono che essi svolgano un ruolo fondamentale. Sebbene riconoscano i numerosi vantaggi dei BG, sottolineano come in letteratura emergano alcuni problemi rilevanti, che sono solitamente conseguenza delle nuove

tecnologie. Nonostante infatti queste forniscano agli utilizzatori un certo grado di autonomia e coinvolgimento attivo, sembra che il loro utilizzo non abbia un impatto decisivo sull'apprendimento. Poiché questo fattore ha messo l'insegnante al centro di un dibattito circa la validità del suo ruolo nella formazione, gli autori hanno analizzato la percezione degli studenti coinvolti in un BG, come metodo interattivo di apprendimento. I risultati dello studio ne hanno confermato l'importanza sottolineando come la sua figura faciliti ai partecipanti la comprensione di una simulazione e li aiuti nell'analisi e nella valutazione di un problema, orientandoli e motivandoli all'apprendimento.

Wolfe e Chacko (1982) hanno indagato sugli effetti della numerosità delle squadre sui risultati e sull'apprendimento. Consci del fatto che l'output di un BG può dipendere da una molteplicità di fattori, quali l'atmosfera della classe, le procedure, i materiali a disposizione, il coinvolgimento, ecc., hanno voluto indagare sul possibile impatto della numerosità dei partecipanti all'interno di un team di gioco. Da una loro analisi della letteratura è emerso che la grandezza delle squadre diminuisce l'abilità dei singoli a partecipare e reagire ai segnali di apprendimento emessi, ma anche che le dimensioni aumentano i profitti potenziali della squadra fino ad un punto in cui i problemi di coordinazione e amministrazione iniziano a diminuire l'impatto positivo dei partecipanti aggiuntivi. I risultati del loro studio hanno confermato l'importanza della numerosità dei team per la formazione efficace dei partecipanti, pertanto essi ritengono che questo fattore vada aggiunto alla complessità della simulazione, all'attitudine dei giocatori, al grado di realizzazione e alla struttura cognitiva. La ricerca ha infatti suggerito che a causa della numerosità delle squadre, diversi effetti possono conseguire, per questo gli istruttori dovrebbero rigorosamente osservare i BG che usano per assicurare che essi stiano producendo i risultati desiderati.

In modo analogo qualche anno dopo Wolfe e Box (1987) hanno indagato sulla coesione dei team per valutare la loro importanza nelle performance e nella formazione. Partendo dal presupposto che il lavoro di squadra è di solito parte integrante di un ambiente di apprendimento che utilizza i Business Games, le ragioni che hanno portato gli autori a questa ricerca possono essere ricondotte alla discussione sulla validità del lavoro di gruppo. Sebbene un certo numero di studi sono stati condotti in precedenza circa le attitudini di uno studente e le competenze nel successo del gioco, il loro documento presenta uno studio sul ruolo della coesione e sulle sue determinanti nelle prestazioni superiori. I risultati su 162 studenti hanno avvalorato le ipotesi degli autori, per cui la coesione delle squadre incide positivamente. Tuttavia ritengono che le future ricerche più che sulla coesione dovrebbero essere condotte su come le squadre diventano coese in senso evolutivo o longitudinale e se tale unione dipende da un compito o da una base sociale.

Sembra interessante a questo punto continuare con una ricerca sul modo in cui gli studenti imparano e rispondono ai BG. Lo studio di Towel et al. (2007) presenta un'esplorazione quantitativa sulla percezione degli studenti di un gioco di simulazione aziendale. Tre fattori sembrano riflettere le impressioni sull'esperienza di apprendimento: il genere, l'età e il corso di laurea. I risultati hanno dimostrato più comunanze che differenze di vedute tra i gruppi di studenti compresi nella ricerca;

sebbene alcune differenze significative siano state scoperte in relazione ad alcune variabili, le dimensioni degli effetti sono state generalmente modeste. Il BG osservato ha provocato reazioni molto simili all'interno di un corpo studentesco vario. Nello specifico comunque è emerso che gli studenti più grandi avevano una maggiore predisposizione verso il BG e che le studentesse erano più preoccupate per gli aspetti competitivi del gioco. In relazione alle differenze di genere, i risultati dello studio suggeriscono quindi che per le femmine, sarebbe necessario porre l'accento sui benefici di apprendimento della partecipazione, in quanto questo aiuterà a compensare l'apprensione vissuta sulla concorrenza inter-gruppo. Nel caso dei maschi, una raccomandazione è quella di tentare di sfruttare la loro competitività, temperandola però con un'enfasi sull'importanza dell'apprendimento, per assicurarsi che non perdano di vista gli obiettivi previsti.

Sempre con riferimento alle prestazioni, Whiteley e Faria (1989) hanno voluto indagare sull'efficacia della partecipazione ad un BG nei risultati degli esami finali degli studenti. Lo scopo del loro studio è stato proprio quello di scoprire se la partecipazione ad un BG di marketing migliorava le conoscenze degli studenti, tanto da permettere una prestazione migliore nell'esame di fine corso. I risultati hanno dimostrato che la performance non variava come funzione del gioco, ma che i partecipanti registravano risultati migliori rispetto agli studenti che non avevano preso parte al Business Game.

Wolfe e Roberts (1983) si sono occupati nello specifico di testare la relazione tra i risultati di un gruppo di studenti in un BG e il loro successo in termini di carriera, per un periodo di cinque anni. I risultati hanno evidenziato che prestazioni positive in un Business Game potrebbero essere associate al successo professionale, in termini di soddisfazione sul lavoro e livello di stipendio.

3.6 In sintesi

Nel mondo accademico, i docenti si sforzano costantemente di trovare nuovi metodi che meglio preparino gli studenti a comprendere le dinamiche che si manifestano nel mondo del lavoro e li avvicinino alla realtà del business. Dal momento che le competenze richieste dai responsabili delle assunzioni continuano a moltiplicarsi, gli educatori si vedono costretti a porre maggiore attenzione sugli stage e sui metodi di apprendimento esperienziale, tanto che la maggior parte delle università e degli istituti formativi in generale hanno introdotto una serie di giochi di simulazione di business per aiutare ad applicare la conoscenza concettuale alla pratica.

La diffusione dei Business Games tuttavia, risale a molti anni prima, in quanto i loro primi impieghi si sono sviluppati all'interno del campo aziendale. Numerose infatti sono state in passato le aziende che utilizzavano le simulazioni nella formazione dei manager interni.

Recenti studi hanno dimostrato che gli educatori e le imprese utilizzano oggi dei Game in cui ogni partecipante assume il ruolo di decision-maker, che sono molto più sviluppati di quelli precedenti. Nonostante la complessità del gioco vari da caso a caso e si basi sugli aspetti tipici delle simulazioni, quindi sulla tipologia del modello creato, che può essere deterministico o probabilistico, sequenziale o non sequenziale, interattivo o non interattivo, ecc., è molto frequente che vengano aggiunti alcuni elementi in grado di rendere il gioco più sfidante. Ad esempio è possibile che il gioco preveda la formazione di squadre con ciascuna un numero di partecipanti solitamente compresi tra 3 e 6 e che le decisioni ricoprano l'intera area aziendale oppure si focalizzino su determinate funzioni. In generale indipendentemente da queste caratteristiche ai partecipanti vengono consegnate delle regole, che descrivono la situazione di partenza e del mercato simulato in cui le imprese virtuali si trovano ad operare in competizione l'una con l'altra. Le decisioni da prendere possono poi essere in numero variabile all'interno dei periodi di gioco, che possono rappresentare trimestri di gestione o anche l'intero anno; queste scelte possono poi venir registrate attraverso un software di gioco se il BG è computerizzato oppure manualmente attraverso appositi moduli, che vengono esaminati dall'amministratore del sistema, il quale si occupa anche di fornire i risultati parziali alle varie squadre.

Una caratteristica chiave dei BG è che i loro giocatori hanno l'obiettivo di scoprire dove si trovano i problemi e quali scelte compiere per trovare una soluzione adatta, tenendo presente che non ci saranno conseguenze reali sulle decisioni, proprio perché il contesto è simulato.

Questo rappresenta uno dei numerosi vantaggi riconosciuti ai BG, che sono poi le motivazioni che ne hanno supportato lo sviluppo e la diffusione. Alcuni autori tuttavia sostengono la validità di altre forme educative, ritenendole allo stesso modo o addirittura più efficaci, tanto che un dibattito si è aperto e sembra continuare sull'effettiva applicabilità delle conoscenze simulate nel mondo reale. Altri invece sottolineano l'importanza dei BG nella stimolazione dell'analisi critica di ipotesi specifiche; ritengono inoltre che sebbene non riproducano con precisione la realtà, questo poco riduca la loro efficacia dato che le debolezze a volte si trasformano in punti di forza, in quanto dirigono l'attenzione su più questioni legate al mondo degli affari.

La letteratura sul tema sembra in qualche modo dividersi sul problema della loro validità, anche se la maggior parte degli autori sono risultati credere nelle potenzialità di questo strumento rispetto alle forme di apprendimento più tradizionali, quali casi di studio, esercitazioni, letture, ecc.

Dall'analisi fatta risulta inoltre che quasi nulle sono le trattazioni dei BG che esulano dall'aspetto formativo, sebbene da alcuni anni siano stati introdotti da alcune multinazionali come strumento di supporto al processo di selezione.

Molte aziende oggi non offrono più soltanto borse di studio o altri riconoscimenti, ma la possibilità di prendere parte a delle vere simulazioni del contesto interno, al fine di testare le capacità e le conoscenze acquisite dallo studente durante i corsi universitari. In pratica attraverso i BG le aziende possono verificare le abilità di leadership e team working, le capacità di analisi, l'entusiasmo e l'inventiva di studenti o laureandi, che allo stesso tempo hanno la possibilità di conoscere l'azienda ed entrare direttamente in contatto con un potenziale ambiente di lavoro.

Sotto questo punto di vista un BG rappresenta un'occasione di dimostrare il proprio talento per "vincere" opportunità di stage o contratti di lavoro, ma ancora poca attenzione è stata dedicata da parte dei ricercatori e dei docenti a questo aspetto.

Al fine quindi di valutare l'efficacia di questo metodo complementare di valutazione dei potenziali talenti, il prossimo capitolo sarà dedicato all'analisi di alcuni casi aziendali italiani.

CAPITOLO 4: LA PRESENTAZIONE DEI CASI AZIENDALI

4.1 I casi studio considerati nell'analisi

Dal capitolo precedente è risultato che le simulazioni di gestione d'impresa sono state introdotte in azienda fin dagli anni Cinquanta come strumento di formazione manageriale e in seguito anche all'interno delle università, per sviluppare le competenze degli studenti sulle relazioni tra le diverse funzioni aziendali, quindi per avvicinarli in modo più profondo alla realtà lavorativa.

Il ruolo che in particolare è riconosciuto ai Business Games sia nel contesto nazionale che a livello globale può considerarsi duplice: da un lato è quello di contribuire alla formazione di studenti o manager attraverso delle esperienze sul campo, dall'altro quello di promuovere l'immagine aziendale come "Great Place to Work". Il capitolo precedente ha infatti presentato questa categoria di simulazioni aziendali, focalizzando l'attenzione sugli studi condotti circa l'aspetto educativo, in quanto la maggior parte degli articoli e dei testi presenti in letteratura si sono da sempre concentrati prevalentemente su questo punto di vista.

Relativamente poca considerazione è emersa invece per quanto riguarda l'impiego dei Business Games come strumento di supporto al reclutamento: solo di recente questa modalità sembra essere stata inserita nell'immaginario aziendale come supporto alle politiche di selezione di potenziali profili brillanti. Per testare infatti le conoscenze e le capacità di giovani studenti universitari, da qualche anno alcune aziende anche in Italia stanno offrendo loro l'opportunità di mettersi alla prova e dimostrare il proprio talento, partecipando a delle simulazioni competitive dell'ambiente di business, che in alcuni casi sono proprio customizzate per avvicinarle il più possibile al contesto organizzativo reale.

Con riferimento a questo aspetto dei Business Games, l'obiettivo che questo capitolo si propone è quello di analizzare un campione di differenti simulazioni gestionali e indagare sulle politiche e sulle pratiche aziendali che ruotano attorno la ricerca dei talenti. Nello specifico quello che si vuole comprendere attraverso questo confronto è quanto un Business Game risulti uno strumento impiegato concretamente nella ricerca di profili brillanti e quanto invece possa ricondursi alla finalità di "Employer Branding".

Per svolgere questa analisi si sono innanzitutto cercati alcuni casi italiani che presentassero delle caratteristiche diverse tra loro, sia dal punto di vista delle dinamiche di gioco, sia da quello delle fasi e delle politiche nelle quali sono inglobati, pur mantenendo la finalità d'interesse, che non riguarda l'ambito formativo ma quello di reclutamento. A questo proposito è stato scelto di presentare e confrontare di seguito tre diverse competizioni gestionali: "l'Accenture Management Consulting Talent Game" di Accenture, il "Top Manager" di Procter&Gamble e il "Global Management Challenge", un Business Game a carattere internazionale, impiegato tra varie aziende da Ferplast e Opensymbol in occasione del "Becoming Manager", evento creato da una Junior Enterprise di Vicenza.

Dalla scelta di questi Business Games è derivata di conseguenza la strutturazione dell'indagine, che è partita con un'intervista al responsabile del software per quanto riguarda il caso Accenture, al responsabile italiano del GMC e ad uno degli organizzatori del "Becoming Manager" per i casi Ferplast e Opensymbol, mentre con un'intervista ad un Senior Assistant Brand Manager, che ha seguito l'organizzazione del Top Manager, per il caso P&G. Attraverso questi colloqui è stato possibile approfondire non solo le caratteristiche del sistema di gioco, come ad esempio il numero di decisioni da prendere o le aree funzionali coinvolte, ma anche le dinamiche che richiede la loro strutturazione. Sulla base poi delle informazioni raccolte le competizioni sono state confrontate grazie agli elementi trattati in letteratura da Eilon (1963), Eminente et al. (1985) e Greco et al. (2012).

In seguito, per approfondire invece da un lato gli aspetti legati alla gestione di questi game e al loro ingresso come modalità di reclutamento, dall'altro le politiche che caratterizzano le aziende in termini di "Talent Management" e "E-recruiting", sono state condotte due interviste a ciascun responsabile delle risorse umane per il caso Accenture e P&G, mentre a chi ha seguito il progetto "Becoming Manager" per i casi Ferplast e Opensymbol.

Infine è stato inserito e presentato il caso "University Management Competition", un Business Game prodotto dalla stessa società "The Business Game", che si è occupata anche del caso Accenture, e che da alcuni anni viene impiegato in ambito formativo da numerose università italiane. La scelta di introdurre anche questo formato, sebbene non sia rivolto alla ricerca di potenziali talenti, deriva dalla volontà di comprendere se esistano o meno dei tratti in comune nel target di riferimento. Dal momento che infatti tutte le competizioni prese in esame si rivolgono a studenti universitari, sono stati confrontati per ogni caso i profili dei vincitori con quelli di un campione di non vincitori, sulla base delle principali informazioni riguardanti il percorso di studi e le votazioni conseguite. Questo approfondimento ha permesso di capire se esistono delle caratteristiche accademiche comuni nei giocatori che hanno vinto, indipendentemente dalla finalità del game, e quindi se le votazioni migliori corrispondono a chi risulta performare meglio nel gioco, oppure se la media scolastica non ha influenza sulla vittoria.

4.2 Il caso Accenture

Accenture è un'azienda di consulenza che opera a livello internazionale, offrendo i suoi servizi in oltre 120 Paesi in tutto il mondo, attraverso un organico complessivo che conta più di 260.000 dipendenti (di cui circa 10.500 in Italia) tra professionisti di consulenza direzionale, di servizi tecnologici e outsourcing. Garantendo competenze in tutti i settori e in tutte le funzioni di mercato, il Gruppo opera a stretto contatto con aziende, pubbliche amministrazioni e organizzazioni di qualsiasi tipo o dimensione, come supporto per raggiungere performance di eccellenza, creando valore per tutti gli stakeholder coinvolti.

Attraverso la ricerca e lo sviluppo di soluzioni sempre innovative, l'azienda riesce ad identificare le nuove tendenze e a sostenere i propri clienti nella penetrazione di un mercato ancora inesplorato, nell'aumento dei profitti nel business in cui operano, nel miglioramento delle prestazioni operative e nella fornitura in modo più efficace ed efficiente dei loro prodotti (<http://www.accenture.com>).

La storia del gruppo inizia nel 1913, quando fu fondata la "Andersen DeLany&Co", ma l'origine della società può essere ricondotta alla metà del Novecento con il compimento dei primi studi di fattibilità per quello che ora rappresenta uno dei grandi colossi statunitensi: la General Electric. Qualche decennio dopo la divisione che si era occupata di quel progetto decise però di staccarsi e nel 1989 diede vita alla "Andersen Consulting", che nel 2000 riportava un ricavo di oltre 9.5 miliardi di dollari e 75.000 collaboratori in 47 Paesi in tutto il mondo, a differenza della "Arthur Andersen" con 85.000 dipendenti ma 9.3 miliardi di fatturato registrati nel 2001. Dopo anni di numerose controversie tra le due divisioni, nel 2001 la "Andersen Consulting" ha deciso di cambiare la propria denominazione, diventando quella che oggi è chiamata "Accenture". Il termine che contraddistingue l'azienda sembra derivare da un'espressione inglese che tradotta significa "accento sul futuro" ed è stato scelto attraverso una competizione interna vinta da un dipendente di Oslo, tra vari nominativi in grado di rappresentare e valorizzare la volontà di essere leader nella consulenza (<http://www.accenture.com>).

Dalla fondazione di Accenture Italia nel 1957, l'azienda ha basato l'attività su una politica di responsabilità imprenditoriale, volta ad un costante e continuo miglioramento a favore dei dipendenti, dei clienti, degli azionisti e dei fornitori. Numerosi sono infatti gli elementi che contraddistinguono l'azienda e sui quali la stessa investe da anni, per mantenere e consolidare le relazioni con i propri clienti. Grazie ad una lunga tradizione sul campo, Accenture è forte delle sue profonde conoscenze del settore, dell'ampia gamma di servizi in continua evoluzione, delle capacità in termini di outsourcing, di cambiamento del business e di ricerca e sviluppo, che crea continuamente attraverso continui programmi di formazione dei suoi dipendenti.

I valori chiave in cui crede l'azienda, che si riflettono poi sulla cultura d'impresa, sulla sua personalità e sulle attività che realizza, sono riconducibili a sei categorie:

1. L'amministrazione: l'azienda ritiene fondamentale occuparsi delle nuove generazioni agendo con responsabilità e promuovendo una crescita completa, rispettando sempre gli impegni presi verso i propri collaboratori e verso tutti coloro che entrano in relazione con il Gruppo.
2. Le risorse migliori. Sostenendo il valore dei propri servizi, Accenture punta sui profili di talento addestrandoli e formandoli, per allenarli ad una mentalità orientata alle prestazioni.
3. Creazione di valore per il cliente: al fine di instaurare relazioni durature con i propri clienti, l'azienda cerca di offrire i migliori servizi, puntando sempre all'eccellenza.
4. Un network globale: grazie al valore del team working da un alto e all'estensione della rete di contatti dall'altro, Accenture è in grado di garantire i servizi migliori in ogni parte del mondo.
5. Il rispetto per l'individuo: consapevole dell'importanza di ogni singola risorsa, l'azienda cerca continuamente di dare valore alle differenze individuali, creando un ambiente lavorativo sfidante e coinvolgente, nel rispetto di tutti.
6. Integrità: attraverso l'adozione di comportamenti etici, la continua accettazione delle proprie responsabilità e un approccio volto all'apertura del dialogo tra tutte le parti, Accenture può vantarsi della propria affidabilità.

Accenture è un'azienda che punta molto sulle risorse interne e sulla ricerca dei talenti, favorisce un ambiente con collaboratori diversi sia dal punto di vista del percorso formativo, che del genere, della cultura e della generazione. Grazie infatti ad una politica interna che valorizza i percorsi di crescita professionale ad hoc e la collaborazione tra progetti, l'azienda riesce a raggiungere sempre questo obiettivo. Nel caso specifico, Accenture Italia si focalizza soprattutto sul bilanciamento tra leadership maschile e femminile, attraverso una gestione delle carriere che sia in grado di dare valore alle nuove generazioni di talenti e alle diversità. La creazione di un contesto sempre più eterogeneo è dunque parte dei valori in cui Accenture crede fortemente, tanto che ha dato vita ad un progetto a sostegno dell'integrazione e delle diversità, volto a focalizzare l'attenzione in modo prioritario sul ruolo della donna nella società e nell'economia, per supportarne le potenzialità e favorirne la carriera. L'obiettivo di queste iniziative è quindi quello di creare delle possibilità affinché le studentesse possano riconoscere le opportunità che offre loro il mercato del lavoro.

Unitamente alle differenze Accenture, in quanto orientata al continuo miglioramento, punta molto sull'innovazione, contribuendo ai grandi processi di cambiamento e di informatizzazione dell'industria italiana e dei principali istituti finanziari. Secondo le parole dell'amministratore delegato, l'azienda ha accompagnato l'innovazione delle aree funzionali, di consulenza, dei servizi tecnologici e di outsourcing, costruendo centri di innovazione "made in Italy" che oggi rientrano nel network globale e che sviluppano soluzioni sia per clienti italiani che per imprese in tutto il mondo (<http://www.accenture.com>).

4.2.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione

Accenture risulta credere fortemente nel valore dei propri collaboratori e a fronte di un'esigenza di assunzione organizzativa che si aggira attorno alle 1500 persone, dichiara di assumere mediamente ogni anno quasi 1300 dipendenti e di inserire attraverso dei percorsi di stage circa 200 laureandi. A differenza di altre realtà e pur sostenendo la crescita professionale interna dei propri collaboratori, l'azienda non si limita però al reclutamento di profili junior ma anche all'assunzione di personalità con esperienza; l'ammontare di nuovi dipendenti comprende quindi sia i giovani che hanno appena concluso un percorso universitario sia profili già avviati in altri contesti, con un rapporto percentuale che si può esprimere rispettivamente con un 80-20.

Il livello di turnover annuo aziendale è considerato fisiologico rispetto alle altre società di consulenza italiane: sebbene non sia possibile stabilirlo in termini quantitativi date le ampie oscillazioni tra i diversi settori del Gruppo, l'azienda lo ritiene comunque allinearsi con il mercato di riferimento.

Per il reclutamento di nuovi profili Accenture impiega una molteplicità di canali, che rendono la sua rosa di sourcing molto ampia:

1. Gli annunci di lavoro pubblicati sulla pagina web riservata alle carriere.
2. I siti web dedicati al lavoro o i portali generalisti. Tanto per i profili junior che senior, visitando gli annunci on-line i potenziali candidati vengono rimandati attraverso un link al database aziendale di recruiting. Mentre però alcuni Job Boards prevedono che cliccando sull'offerta di lavoro/stage all'utente venga richiesto direttamente di compilare un form e allegare il proprio Curriculum Vitae, altri siti dedicati al lavoro invece non consentono di immetterlo ma di inviarlo all'azienda attraverso una apposita casella mail che viene utilizzata solo in questi casi specifici.
3. Il servizio Placement delle università. Attraverso le relazioni dirette con i "Career Service" universitari, l'azienda procede con la pubblicazione di offerte di stage e di lavoro sui portali accademici.
4. Le iniziative universitarie. Dalla partecipazione al classico "career day" universitario, all'organizzazione di seminari, workshop, tavole rotonde ed eventi speciali, questo canale è ritenuto molto valido e importante in termini di numero di candidature che consente di raccogliere.
5. Le segnalazioni interne. Questo canale non è rappresentato da raccomandazioni, ma da semplici indicazioni da parte di dipendenti Accenture, che segnalano persone di loro conoscenza nell'ottica di un eventuale inserimento. Visto il network aziendale così forte, questo canale è tra i primi posti nel reperimento delle candidature.
6. Le agenzie del lavoro. Rispetto ai metodi più tradizionali, l'azienda si avvale anche di società di headhunting, di agenzie interinali e di agenzie di somministrazione.

7. I social network. Sebbene questi canali siano nati inizialmente come strumenti esclusivi di branding, quindi finalizzati al consolidamento e alla diffusione del brand Accenture, oggi sono ritenuti dall'azienda un'importante fonte di raccolta di curricula. Cresciuti in modo particolare in Italia solo da pochi anni, Accenture impiega tanto Facebook, quanto LinkedIn e Twitter per raccogliere i curricula di profili interessati al campo della consulenza.

Attraverso questi strumenti ma soprattutto grazie ai rapporti con le università, Accenture vanta una presenza molto forte nel campo accademico; presenza che si diversifica sia in termini di tipologia di eventi che vengono organizzati, sia in termini di numero di iniziative, che sono circa 100 ogni anno su base Italia. In relazione alla presenza degli uffici aziendali nelle città di Milano, Torino e Roma, le relazioni con i rispettivi atenei si possono considerare inoltre più forti, ma a livello generale l'azienda opera con quasi tutte le università italiane che hanno al loro interno le facoltà target, ovvero quella di ingegneria, di economia, di fisica e matematica, che vengono considerate lauree di principale interesse.

Sulla base dei profili ricercati, che si distinguono in laureandi, neolaureati e risorse con esperienza, Accenture adotta un processo di selezione specifico per ognuna di queste classi di potenziali dipendenti.

Agli studenti che sono in prossimità di conseguire una laurea, l'azienda offre un percorso formativo di 3 o 6 mesi, che ha inizio a seguito di una "screening interview" telefonica con una responsabile del recruiting, che espone alla persona contattata a grandi linee il contenuto del progetto di stage proposto, e dopo un colloquio individuale con il manager responsabile del progetto. Ai candidati neolaureati, Accenture propone invece un percorso di selezione che è finalizzato all'assunzione: per prima cosa i potenziali dipendenti sono chiamati a svolgere un colloquio di gruppo gestito dai responsabili del recruiting, che ha una durata pari a mezza giornata; superato questo primo step la persona viene sottoposta a due colloqui individuali con i manager dell'area di business di Accenture verso la quale hanno indirizzato la candidatura. In questo secondo caso complessivamente l'iter di selezione dura dalle 3 alle 4 settimane, ma le tempistiche possono variare fortemente in base al periodo. Per quanto riguarda i profili con esperienza, infine, viene organizzata una prima intervista telefonica che da un lato è finalizzata a testare la motivazione e l'interesse del candidato e dall'altro è volta a raccogliere i principali dati relativi alla retribuzione e all'inquadramento che il candidato si aspetta e alle possibilità che l'azienda stessa è in grado di offrire e garantire. Dopo aver compreso quali sono le richieste e le aspettative del potenziale collaboratore e se l'azienda è in linea con queste, il percorso di selezione prosegue con 2 o 3 colloqui individuali con i manager e i partner dell'area di riferimento.

Come si vede in modo più chiaro dalla Figura 4.2.1, se quindi ai laureandi l'azienda è in grado di offrire solo un'opportunità di stage, ai laureati invece può essere offerto tanto un percorso formativo quanto un'assunzione; lo stage non risulta un canale obbligatorio per entrare in azienda, ma chi intraprende uno di questi progetti viene comunque retribuito attraverso un rimborso spese e quel periodo di stage viene riconosciuto come "seniority", quindi come anzianità aziendale maturata, che nella maggior parte dei casi si trasforma poi in assunzione. Se invece i neolaureati superano il processo

di selezione, in questo caso Accenture offre come tipologia contrattuale un contratto di apprendistato, utile ad avere degli sgravi fiscali importanti secondo la normativa nazionale, della durata di 34 mesi.

CANDIDATO	PROCESSO DI SELEZIONE	OFFERTA
LAUREANDI	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista telefonica • Colloquio individuale 	Stage retribuito di 3 o 6 mesi
LAUREATI	<ul style="list-style-type: none"> • Colloquio di gruppo • 2 Colloqui individuali con manager di funzione 	Stage di 3 o 6 mesi Assunzione con contratto di apprendistato
PROFILI CON ESPERIENZA	<ul style="list-style-type: none"> • Intervista telefonica • 2 o 3 Colloqui individuali con manager di funzione 	Assunzione con contratto a tempo determinato o indeterminato

Figura 4.2.1: Rappresentazione del percorso di selezione e relative offerte per le possibili categorie di candidati. Fonte: Rielaborazione personale.

4.2.2 I profili ricercati e le assunzioni per canale

I profili che l'azienda ricerca sul territorio italiano sono molto diversificati: puntando sempre alle risorse più brillanti, tiene conto di molteplici percorsi accademici, ma si focalizza nello specifico su chi ha conseguito una laurea in materie economico-scientifiche.

Dal punto di vista delle caratteristiche da possedere affinché un soggetto possa essere considerato un talento, l'azienda ritiene non sia possibile definire un profilo con tratti specifici, in quanto considera che ogni risorsa potenzialmente di talento abbia delle sue peculiarità. In questo senso ritiene che ci potrebbe essere un talento che emerge su tutti, che si contraddistingue per una forte dote comunicativa e che quindi sarà destinato a guidare un team di persone e sviluppare relazioni; oppure ci potrebbe essere un talento più nascosto che ha una mente particolarmente sviluppata sul piano numerico e che potrebbe essere colui riesce a monitorare i budget meglio degli altri, o ancora un talento potrebbe essere chi è in grado di analizzare situazioni di mercato da punto di vista economico con grande rapidità e prontezza, elaborando velocemente calcoli e ipotesi previsionali, che allora potrebbe essere inserito nel campo della pianificazione strategica; ci potrebbe essere poi anche un talento che spicca per le sue doti a livello di capacità organizzativa, ecc. Ogni singola persona per Accenture potrebbe quindi emergere in modo eccellente in una determinata area ed essere di conseguenza indirizzata a quella: l'azienda non ritiene

possibile identificare una caratteristica specifica per la quale si ritiene una persona un talento, ma tiene in considerazione molte sfumature.

Il reclutamento di profili brillanti avviene poi allo stesso modo attraverso tutti i canali descritti nel paragrafo precedente, ed è per Accenture difficile stabilire delle percentuali precise di nuove assunzioni per ognuno di questi, perché esse variano sia in base alla tipologia dei profili sia in funzione delle aree professionali in cui è richiesto nuovo personale. Sebbene dunque non possano essere indicati dei numeri precisi, è comunque possibile stilare una classifica tra i canali in base all'ammontare delle richieste. Al primo posto si trova sicuramente il web site aziendale, sul quale va però tenuto conto che convogliano le candidature che sono frutto di tutta una serie di azioni, non necessariamente legate al brand Accenture e al sito; non è detto infatti che un candidato inserisca la propria domanda di assunzione perché stava navigando sul sito Accenture, ma è possibile che sia ad esso reindirizzato attraverso un annuncio trovato sui Job Boards o perché ha visualizzato un banner Accenture su Facebook, o semplicemente perché ha partecipato ad un evento universitario. Proprio per questa ragione risulta difficile ripartire in delle percentuali attendibili le fonti di reperimento dei curricula, laddove esiste un sito Accenture che fa sempre da padrone, in quanto collettore di più decisioni. Al secondo posto sembrano esserci poi le segnalazioni interne, al terzo posto e per i neo laureati le iniziative universitarie, mentre per il momento all'ultimo posto si trovano i social network.

Attraverso qualsiasi canale è comunque possibile per i candidati esprimere una preferenza rispetto all'area aziendale della quale vorrebbero entrare a far parte; per quanto riguarda invece il Business Game, che è considerato un canale aggiuntivo a quelli tradizionali, i profili delle persone che partecipano tendenzialmente vanno inseriti nell'area della consulenza direzionale, ovvero nel campo del "Management Consulting". In questo caso, nonostante per alcuni aspetti si sovrappongano anche ad altri profili che l'azienda ricerca per altre aree, nella maggior parte dei casi i vincitori sono laureandi in vari indirizzi del ramo economico, comprese le scienze statistiche, e di ingegneria gestionale.

4.2.3 Le politiche di gestione dei potenziali talenti e il Business Game per l'Employer Branding

Nonostante Accenture non ritenga possibile definire in modo preciso chi sia un talento, come in molte altre aziende anche in essa esistono delle politiche interne che mirano a "coccolare" e monitorare più da vicino quelle persone che risultano particolarmente brillanti.

Attraverso una valutazione che coinvolge tutti i dipendenti, ogni anno l'azienda mette in atto un processo volto a giudicare l'operato dei propri collaboratori, i quali ricevono una sorta di pagella, che esplicita quello che hanno fatto nei mesi precedenti. Coloro che ottengono delle valutazioni particolarmente buone, che l'azienda immagina siano anche quelli che potrebbero con più facilità ricollocarsi altrove, rappresentano i dipendenti per i quali l'azienda manifesta un più forte desiderio di

trattenerli. In questo senso i collaboratori che sono risultati “migliori” nel corso dell’anno saranno anche quelli che verranno in futuro seguiti più attentamente.

Sebbene non esistano delle prassi specifiche e comuni che caratterizzano la gestione di tutti i profili più brillanti, l’attenzione che viene riservata ai “talenti” si concretizza attraverso dei corsi di formazione esterni particolarmente arricchenti sul piano curricolare. Un esempio in questo caso deriva dal fatto che Accenture non favorisce o sovvenziona la partecipazione a MBA, ma corsi di altissimo livello vengono pagati ai profili che hanno dimostrato avere un alto potenziale.

Quando si parla di politiche di “Employer Branding”, come insieme di attività strategiche volte alla comunicazione di un’immagine aziendale come “Great Place to Work” tanto per attirare profili brillanti quanto per trattenerne i talenti interni, risulta invece difficile per l’azienda l’impiego di valori numerici o parametri quantitativi per misurarne gli effetti. Rispetto ai canali più tradizionali utilizzati per questa attività viene di seguito riportato un elenco:

- Strumenti di visibilità on-line sui siti dedicati alla ricerca di lavoro e sui social network, quali banner, company profile, logo, ecc;
- Guide dedicate al lavoro, come per esempio Jobadvisor;
- Distribuzione di leaflet e gadget negli eventi universitari;
- Sponsorship di squadre sportive universitarie;
- Borse di studio rivolte a studenti universitari;
- Sponsorship di alcuni Master.

In aggiunta a questi è stato introdotto anche il canale del Business Game, che sembra dare buonissimi risultati all’azienda in termini di accrescimento e di diffusione del brand Accenture, intendendo non solo la semplice conoscenza della realtà organizzativa, ma anche la divulgazione e i commenti positivi che si sono verificati nel corso degli anni. Giunto quest’anno alla terza edizione, il “talent game” di Accenture risulta abbastanza conosciuto rispetto al target di riferimento, grazie soprattutto ai numerosi ambasciatori che, in quanto studenti partecipanti che seguono i corsi del primo o secondo anno della laurea specialistica, sono ancora presenti in università. In questo senso l’azienda ritiene che il Business Game abbia un peso notevole con riferimento alla diffusione del brand, tanto che con certezza sarà uno strumento riproposto anche in futuro. A questo proposito, al fine di migliorare la propria immagine agli occhi dei potenziali candidati alle prossime edizioni, quest’anno Accenture ha “sfruttato” i partecipanti, chiedendo loro dei feedback dettagliati e dei suggerimenti su come perfezionare l’Accenture Management Consulting Talent Game, e grazie a questa iniziativa sono emersi molteplici spunti.

Sebbene le politiche di “Employer Branding” aziendali siano implementate anche attraverso altri canali, anche se in modo meno “pesante” e forzato, l’azienda ritiene che il Business Game rappresenti un volano molto potente e questo lo conferma e riprova il numero di redazionali pubblicati dalla

stampa, senza alcuna sollecitazione dall'azienda, dai molti articoli e dalle interviste dietro richiesta di testate non esclusivamente dedicate al mondo del lavoro.

4.2.4 L'Accenture Management Consulting Talent Game

Giunto quest'anno alla terza edizione, il "Management Consulting Talent Game" è il Business Game di Accenture, rivolto agli studenti universitari del primo e secondo anno di un corso di laurea specialistica di tutte le facoltà di Ingegneria, Informatica, Economia, Matematica, Fisica e Scienze Umanistiche italiane.

Attraverso una piattaforma web-based, ogni giocatore può diventare parte del management di un'azienda virtuale e attuare tutte le scelte strategiche e operative in un mercato simulato, che si basa su un modello economico quanto più vicino alla realtà aziendale, per massimizzare obiettivi di efficacia e di efficienza.

A seguito di una fase di screening delle candidature degli aspiranti giocatori, sulla base della valutazione curriculare (media dei voti e percorso accademico) e delle motivazioni che spingono i singoli ad intraprendere l'iniziativa, il gioco inizia con una prima fase "single player", a seguito della quale i migliori giocatori hanno l'opportunità di accedere alla fase finale in azienda, dove si sfidano in gruppo, con il supporto di tutor professionisti. Terminato il mese dedicato alla raccolta delle iscrizioni, la prima fase della gara parte solitamente nel mese di maggio, mentre a giugno i finalisti si scontrano all'interno di un evento dedicato, che si tiene presso gli uffici Accenture di Milano.

La finalità che ricopre questo Business Game è duplice: da un lato l'azienda lo impiega come strumento di promozione del brand per avvicinare il target, ovvero studenti e neo laureati di talento tanto maschili quanto femminili, che rappresentano dei potenziali candidati da inserire nell'organico; dall'altro il secondo obiettivo è quello di reclutare dei profili brillanti da introdurre in azienda con dei contratti di stage. I partecipanti della squadra vincitrice, oltre a ricevere un premio fisico (I-pad) avranno infatti la possibilità di intraprendere un'interessante esperienza formativa e di orientamento professionale all'interno di Accenture Italia, con un tirocinio retribuito di almeno tre mesi su progetti diversi in funzione dei profili e delle singole esigenze.

A tutti i finalisti della prima fase viene comunque offerta la possibilità di partecipare ad ulteriori colloqui finalizzati all'assunzione tramite stage, ma diversamente dai vincitori questa opportunità non è garantita. Solo una volta ultimato lo stage e dopo il conseguimento della laurea, Accenture valuta la possibilità di assunzione con contratto di apprendistato.

Grazie alla partecipazione all'Accenture Management Consulting Talent Game, ogni studente ha in ogni caso l'occasione di acquisire nuove conoscenze sulle principali tecniche di gestione d'impresa, migliorare le proprie abilità decisionali in termini di tempestività ed efficacia, imparare ad affrontare situazioni complesse e sviluppare doti di leadership e team working, che sono importanti nella quotidianità dell'ambiente delle società di consulenza.

L'idea di intraprendere un'attività di questo tipo unitamente ad un mix di strumenti selettivi, nasce in azienda per assolvere all'esigenza di un numero di assunzioni annue di circa 1500 dipendenti con profili di tipo junior e senior. Questo Business Game rappresenta quindi un canale aggiuntivo rispetto alle metodologie tradizionalmente impiegate da Accenture, che prevedono colloqui individuali, di gruppo e assessment center. Il talent game in questione non si pone quindi in sostituzione agli altri strumenti, ma come attività utile al fine di pre-selezionare un target di profili brillanti, che poi, una volta conseguita la laurea, sono invitati a partecipare a dei colloqui per essere inseriti.

Essendo però questo Business Game uno strumento molto impegnativo in termini gestionali, dato che l'azienda necessita non solo di gestire e monitorare il piano di comunicazione e di campagna pubblicitaria, ma anche il periodo di riferimento delle candidature e il relativo screening dei candidati, il controllo della prima fase di gioco, la definizione delle squadre e l'organizzazione delle due giornate finali in azienda, per realizzare questa iniziativa di gioco Accenture si avvale della collaborazione e del supporto della società "The Business Game".

Nata nel 2008 come spin-off dell'Università degli Studi di Udine, da anni la società si occupa della consulenza e della formazione manageriale, attraverso le proprie simulazioni di gestione d'impresa. Per volere e interesse di alcuni imprenditori appassionati alle simulazioni di business, "The Business Game" mette a disposizione le proprie conoscenze acquisite in oltre 10 anni su questi innovativi strumenti sia in campo aziendale che universitario, coinvolgendo oggi 20 atenei italiani, attraverso un software progettato da un gruppo di esperti in Ingegneria Gestionale, sotto la guida dell'attuale preside della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine. In sintesi si può dire che "The Business Game" sviluppa e propone dei Business Games ad hoc, customizzati in relazione alle specifiche esigenze dei propri clienti, siano essi università o aziende, per le quali le simulazioni sono particolarmente idonee a raggiungere obiettivi di promozione del brand o come sostegno nelle pratiche di reclutamento. La simulazione che la società propone ai vari enti non è quindi la stessa; anche se parte da un pool "preconfezionato" ogni progetto si distingue, come quello di Accenture, che è stato creato appositamente per rendere il caso di gioco simulato il più vicino possibile alla realtà aziendale, quindi ai progetti di consulenza (<http://www.thebusinessgame.it/home/businessgame/page.action?id=1005>).

Rispetto all'azienda questa società ha un grado di autonomia limitato, in quanto il loro supporto si sostanzia come una vera collaborazione, nella quale le due parti ragionano insieme per definire lo strumento più idoneo, che riesca a far gestire al meglio i prodotti e in qualche modo sorprenda i partecipanti. L'Accenture Management Consulting Talent Game è quindi progettato e utilizzato a quattro mani, anche per il fatto che attraverso l'esperienza della società, viene garantito l'inserimento di leve interessanti, che lo studente partecipante è in grado di comprendere.

4.2.5 La pubblicizzazione del gioco e le candidature

Le tempistiche che caratterizzano tutte le attività inerenti l'Accenture Management Consulting Talent Game, comprendono un periodo di circa 3 mesi. Tenendo in considerazione infatti che per avere un numero cospicuo di candidature e di giocatori che non abbandonano il gioco l'azienda deve inserire il Business Game in un periodo "favorevole" agli studenti, ovvero all'interno di alcuni mesi considerati meno impegnativi dal punto di vista accademico perché non facenti parte del periodo d'esame, il Business Game parte nel mese di Aprile e termina i primi di Giugno.

Nel primo mese l'azienda realizza una forte campagna di comunicazione dell'iniziativa per raggiungere il target di riferimento, attraverso tutti i canali a disposizione:

- Servizio Placement delle università, con l'invio agli studenti di mail attraverso il servizio interno di Ateneo;
- On-line, con la pubblicità nel proprio sito web e con la creazione di una sezione apposita che racconta e descrive il game e le modalità di partecipazione;
- Social network, con la sponsorizzazione attraverso la pagina Facebook di Accenture in Italia, che raccoglie tutte le informazioni sulle edizioni e anche le testimonianze dei partecipanti/vincitori.

In seguito alla raccolta delle candidature, che quest'anno ha avuto termine il 18 Aprile, l'azienda procede con una fase di screening di circa due settimane, dopo la quale il gioco ha realmente inizio con una durata di tre settimane. Una volta conclusa la prima fase on-line avviene l'elaborazione dei risultati da parte del simulatore e si determinano i finalisti che hanno accesso alla seconda fase di gioco, che si svolge in loco in due giornate.

Nella fase di selezione dei candidati in generale non è emerso un elemento determinante che ha prevalso sugli altri: la valutazione di ogni candidatura è stata fatta "a tutto tondo", tenendo conto sia della motivazione che spingeva gli interessati, sia del percorso accademico, incluso il voto conseguito nella laurea triennale, la media degli esami nel corso di specializzazione, le esperienze extrauniversitarie, le esperienze all'estero compresi gli erasmus e gli interessi extraprofessionali. Questa tipologia di valutazione dei candidati è stata scelta sulla base della corrispondenza rispetto al giudizio di tutte le possibili candidature che l'azienda riceve quotidianamente.

La scelta del numero di partecipanti ammessi alla prima parte del gioco inoltre è stata principalmente legata alla funzionalità del tool simulativo e non ad una particolare disposizione aziendale. Quest'anno Accenture ha ricevuto quasi 400 richieste di partecipazione, ma solo 150 studenti sono stati ammessi proprio a causa delle modalità di gestione del sistema informativo che sottende il Business Game, mentre per quanto riguarda i finalisti sono stati considerati i primi 2 giocatori migliori di ogni girone. Sempre con riferimento alle richieste di partecipazione, Accenture riceve candidature da quasi tutti gli atenei italiani, ma tra questi ne risultano alcuni che prevalgono, in relazione ad una

maggior divulgazione dell'iniziativa, quindi in base al maggior supporto nel piano di comunicazione da parte dei Career Service e dei docenti che insegnano direttamente in questi atenei. Bocconi, La Sapienza, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino e Cattolica di Milano sono le università per le quali si è registrato il maggior numero di candidature; numeri che si sono riflessi inevitabilmente anche sulla provenienza accademica dei finalisti.

Dato l'interesse Accenture di creare dei casi più attrattivi per il pubblico femminile, in quanto azienda è rivolta a divulgare l'appropriatezza del campo della consulenza anche alle donne, va sottolineato inoltre che nello screening dei candidati questo interesse non è stato preso in considerazione. Sebbene infatti nell'ultima edizione 1/3 delle richieste di partecipazione sia pervenuto da studentesse e nonostante questo rapporto si sia mantenuto costante anche nella finale, questo accadimento non è stato frutto di una forzatura da parte dell'azienda. La valutazione delle candidature ha mantenuto comunque un carattere oggettivo, sono stati scelti i profili più brillanti indipendentemente dal genere e poi è stato il software a dare la classifica finale: il fatto che ci fossero 6 donne su 20 studenti nella seconda fase di gioco è stato quindi del tutto casuale.

4.2.6 Le modalità di gioco

Le caratteristiche che contraddistinguono le modalità del Business Game di Accenture sono legate al modo di lavorare all'interno dell'azienda, dove il contributo del singolo è importante, ma ogni collaboratore deve dimostrare le sue capacità di team working, dato che il risultato finale di un progetto consegnato al cliente la maggior parte delle volte è frutto di più persone che contribuiscono individualmente ad un output di squadra. Fondamentale è quindi per Accenture la diversità del gruppo di lavoro, che si sostanzia nella ricerca di profili validi dal punto di vista accademico, provenienti da diverse tipologie di corsi di studio.

Come è stato accennato precedentemente, la simulazione di gioco di Accenture è customizzata in base alle esigenze dell'azienda attraverso delle variabili economiche inerenti il contesto organizzativo, dalle dimensioni, al numero di dipendenti, al fatturato, alle variabili di mercato e alla situazione dei competitors, fino agli imprevisti che possono consistere in una partita di materiale prodotto non conforme ai parametri preventivati, piuttosto che in uno sciopero con impatto sulla logistica e sui tempi di consegna, ecc.

Quello che l'azienda ha cercato di raggiungere in questa ultima edizione è sicuramente l'obiettivo di migliorare l'attrattiveness del game, scegliendo un primo caso di gioco, che risultasse positivo in termini di interesse da parte del pubblico femminile. La ragione di questa scelta è dovuta al numero limitato di donne che hanno partecipato alla prima edizione, per cui Accenture ritiene che impiegando un'azienda virtuale con un forte appealing, si riesca a diffondere l'idea per la quale la professione del consulente è aperta a tutti, comprese le donne, tenendo comunque in considerazione che le aziende

proposte nel game sono realtà fittizie, che non si riferiscono a casi specifici interni ma per le quali vengono usati dati verosimili.

Dal momento inoltre che come nella quotidianità del Gruppo il tempo assume un ruolo fondamentale, anche nella simulazione per i partecipanti questo rappresenta un vincolo, tanto che vengono definiti dei periodi precisi entro i quali sono chiamati a salvare le proprie decisioni nel software di gioco. Attraverso la piattaforma on-line, alla quale accedono con un proprio username e una password, i giocatori hanno modo di inserire le proprie decisioni, solitamente con cadenza settimanale, che viene indicata da un apposito calendario di gioco, fornito dal servizio “guida” della società “The Business Game”, che indirizza i partecipanti e manda loro aggiornamenti sullo stato della classifica al termine di ogni periodo decisionale.

Il Business Game nel suo insieme è stato diviso in due fasi di gioco, ma per entrambe ad ogni partecipante o squadra veniva fornito:

- un regolamento, nel quale erano indicate le regole e tutte le scadenze di gioco;
- un manuale molto dettagliato, contenente la descrizione dei prodotti, alcune indicazioni sull’impatto delle leve inserite nel gioco, le possibili conseguenze di alcune scelte, le faq, così come alcune notizie sul contesto, ovvero su cosa è successo negli ultimi mesi precedenti la gestione sul mercato, garantendo una precisa contestualizzazione dell’azienda. Nel manuale non erano invece presentati dati specifici sulla propria azienda e sui competitors, che potevano essere reperiti direttamente nella pagina web di gioco.

La schermata del software si sostanzialmente divideva in diverse tendine, che permettevano ai partecipanti di visualizzare continuamente le informazioni di gioco, i propri dati storici di partenza, le notizie sulla classifica e sulla posizione delle squadre concorrenti al termine di ogni giocata e le varie aree di gestione, ognuna contenente delle caselle apposite all’interno delle quali inserire i dati qualitativi o quantitativi. Da questa pagina di gioco non era invece possibile contattare il servizio di “customer care” gestito dalla “The Business Game”, che invece si attivava in modo separato, attraverso un normale servizio mail. Dopo aver effettuato l’accesso al gioco i partecipanti si trovavano infatti all’interno del menù principale, nel quale erano presenti alcuni link per accedere a tutte le pagine di gestione; oltre al link “Home”, al primo accesso si poteva entrare nelle pagine “Parametri di gioco” e “Leve di intervento”, oppure alla sezione “Dati ultimo accesso”, nella quale erano contenute le informazioni anche sull’andamento storico della gestione, nonché effettuare il logout.

La prima fase di gioco, alla quale avevano accesso 150 partecipanti, ovvero coloro che avevano preventivamente superato la fase di selezione delle candidature, si è svolta on-line in modalità “single player”. In questa fase ogni studente rappresentava un’azienda operante all’interno di un mercato competitivo, in cui era chiamato a gestire un’impresa manifatturiera in concorrenza con altre 9 realtà, che partivano dalla sua stessa situazione economica, attraverso 50 leve d’intervento. Dopo aver assegnato ad ogni giocatore un numero, i partecipanti sono stati divisi in modo casuale in gruppi di 10, arrivando a

formare nel complesso 15 gironi di gioco, nei quali ognuno doveva occuparsi della gestione di un'azienda per 6 periodi (circa una giocata ogni 3 giorni), corrispondenti ad un anno e mezzo.

Ogni giocatore era infatti a capo di un'impresa di produzione con 4 tipologie di occhiali: una da vista con una linea semplice e un ottimo rapporto qualità/prezzo, una da sole di fascia media, una di livello alto con elementi innovativi e molto accattivante e infine una maschera da sci; tutti con un unico canale di vendita ciascuno, anche se all'interno del gioco era inserita una leva per la quale ogni giocatore poteva decidere se contattare direttamente l'azienda cliente attraverso i propri commerciali oppure affidarsi a ditte esterne. Grazie alle indicazioni del manuale, ogni azienda aveva a disposizione informazioni che descrivevano i prodotti in questione, con i dati più importanti per capirne la tipologia e i relativi probabili clienti, la stagionalità, la qualità, ecc., e in base alle quali era già possibile trarre delle riflessioni.

L'azienda di partenza, uguale per tutti i partecipanti, era già avviata, nel senso che aveva il primo trimestre simulato e la simulazione era di tipo totale e non funzionale, andava cioè a ricoprire tutte le funzioni aziendali tipiche. Le decisioni da prendere per ogni funzione erano sia di tipo qualitativo che quantitativo, con all'incirca 4 decisioni numeriche e 1 qualitativa ciascuna. Molte decisioni inoltre avevano una forte limitazione: alcune non potevano essere completamente modificate dai giocatori, ma potevano variare solo all'interno di un range prefissato. Sebbene questa rappresenti una scelta non comune rispetto ai Business Game tradizionali, nei quali il giocatore ha la possibilità di stravolgere le proprie scelte, in questo caso questo vincolo è stato inserito affinché ogni giocatore si focalizzasse maggiormente verso una scelta strategica.

Le decisioni da inserire per ogni funzione erano inoltre fisse, nel senso che non potevano essere inserite o tolte nei periodi di gioco, ma erano sempre tutte presenti e dovevano sempre essere definite di periodo in periodo per poter essere salvate; le principali per ogni area funzionale sono quelle indicate nella Figura 4.2.6 (1).

AREA FUNZIONALE	PRINCIPALI DECISIONI
MARKETING e COMMERCIALE	Prezzi dei 4 prodotti Numero di modelli per ogni prodotto Spese nella pubblicità Previsioni di vendita
RICERCA E SVILUPPO	Investimenti nel design Investimenti in tecnologia e nell'innovazione sulle lenti
PRODUZIONE	Aumento della capacità produttiva in ogni periodo (economici, a fabbisogno o push) Manutenzione dei macchinari Outsourcing
APPROVVIGIONAMENTO DISTRIBUZIONE LOGISTICA	Tipologia commerciale Numero, Qualità e Affidabilità dei fornitori delle lenti Caratteristiche delle montature Investimenti nell'assistenza al cliente Sistema di trasporto dei materiali e dei prodotti finiti
FINANZA	Attivazione di finanziamenti (durata, importo e tipologia) Investimenti in BOT o in fondi azionari di Paesi Emergenti Durata dei crediti verso i clienti Durata debiti verso i fornitori
RISORSE UMANE	Numero di turni giornalieri Ore di straordinario e incidenza percentuale Investimenti in formazione e nel recruiting Scelta delle attività di selezione per l'assunzione di nuovo personale a tempo determinato per tre mesi o a tempo indeterminato

Figura 4.2.6 (1): Raggruppamento delle principali decisioni da prendere per area funzionale nella prima fase di gioco. Fonte: Rielaborazione personale.

All'interno dei 6 periodi di gioco inoltre sono stati introdotti alcuni "eventi esterni", con situazioni diverse, alcune in comune tra tutte le aziende altre specifiche sulla base delle decisioni prese nelle giocate precedenti. In particolare sono intervenuti nel gioco uno sciopero del personale, un crollo della borsa per chi aveva investito nei Paesi Emergenti, che come descritto dal manuale erano i più rischiosi e potevano comportare anche la perdita intera del capitale aziendale o una sua parte e un problema con il packaging per uno dei prodotti, causa del calo dell'immagine aziendale, con impatto negativo anche sui clienti e sulle vendite. Alcune situazioni esogene sono state quindi introdotte ad hoc nel gioco in base alle cadenze dei periodi, allo scopo di vivacizzare la competizione e creare scompiglio nella classifica, mentre altre

avevano natura autonoma come conseguenza di certe scelte dei giocatori, tale per cui se un partecipante prendeva una determinata decisione si attivavano certi eventi, non solo nel singolo periodo ma nella sequenza di gioco.

In ogni periodo di gioco, ai partecipanti veniva inoltre data la possibilità di testare le proprie scelte attraverso un'applicazione "crea budget", che forniva delle indicazioni sulla bontà delle decisioni prese. La pagina visualizzata risultava precompilata con dei valori di default, che nel primo periodo erano relativi al trimestre simulato dal sistema, mentre in quelli successivi erano quelli inseriti dai giocatori nel periodo precedente. Al termine della compilazione del form e dopo aver cliccato sul "Genera Budget", il sistema presentava il budget trimestrale previsionale, basato sulle previsioni di vendita impostate e sul livello degli investimenti decisi; prima di ogni scadenza i giocatori potevano quindi usufruire di questo strumento gratuitamente per le prime quattro volte, ad un certo costo per l'azienda per le seguenti, fino ad un massimo di 10 per periodo; in ogni caso dopo aver preso visione di queste previsioni era possibile modificare o salvare i valori impostati.

Concluso ogni periodo veniva poi fornita una classifica del girone con dei punteggi per ogni azienda, calcolati in base ad un pool di molteplici indicatori, tra cui la liquidità, il Return on Equity, la quota di mercato, il rapporto di indebitamento, il rapporto Interessi passivi/EBIT, l'asset turnover e il cash flow operativo. I punteggi di ogni azienda dipendevano solo dal girone di gioco, ma erano utili per verificare la propria posizione.

Per determinare invece chi avrebbe avuto accesso alla seconda fase di gioco, sono stati considerati i risultati di ogni girone di gioco, prendendo i vincitori di ciascuno di questi e poi attuando dei ripescaggi, attraverso una valutazione della competitività del girone stesso e di altri indicatori che determinano la bontà delle decisioni prese, il tutto grazie ad un algoritmo a scatola nera che definisce tra 0 e 100 gli errori che hanno commesso i giocatori.

Fatta questa valutazione, che richiede qualche giorno, ha avuto inizio la seconda fase di gioco, che prevedeva sempre l'impiego di un software, ma nella quale la modalità di partecipazione era "multi player" e "multi team". I 20 finalisti della prima fase sono stati infatti invitati nella sede di Accenture per completare due giornate di gioco con quattro decisioni, giocando divisi in 5 gruppi di 4 persone.

In tutte le edizioni nelle giornate di gioco si svolge in questa fase una sfida completamente diversa rispetto alla fase manifatturiera precedente, in quanto ad ogni squadra, creata in modo omogeneo rispetto alle altre ma eterogeneo al suo interno con studenti provenienti da diversi percorsi formativi, viene assegnata la gestione di una banca. Partendo da un manuale che forniva informazioni e raccontava lo scenario iniziale, ogni team ha avuto accesso alla piattaforma di gioco on-line e ha iniziato il primo dei 4 periodi di gioco, con l'analisi dei dati storici dell'ultimo anno e facendo delle previsioni sull'anno successivo. In questa fase ogni squadra si è confrontata con 4 tipologie di clienti, definite "mass", "affluent", "private" e "pmi", per ognuno dei quali avevano a disposizione la descrizione del loro profilo e del loro conto corrente. A differenza della fase precedente, a questo punto della sfida le squadre hanno dovuto prendere quasi tutte le decisioni tipiche del sistema bancario, ad esempio su quanto far pagare le

spese di conto corrente o quanto far pagare un prestito, sugli interessi sulle obbligazioni, unitamente alla gestione delle risorse umane, come si vede in dettaglio nella Figura 4.2.6 (2).

AREA FUNZIONALE	PRINCIPALI DECISIONI
PREVISIONI	Percentuale di nuovi clienti da trattenere Percentuale nuovi clienti da acquisire
VENDITE	Costo del conto corrente e suoi interessi Costo di prodotti accessori Interessi su obbligazioni e prestiti
INFRASTRUTTURE	Numero di filiali da aprire o convertire Tipologia di Home Banking e ATM evoluti Investimenti in software CRM Budget da assegnare all'Information Technology
RISORSE UMANE	Assunzioni di nuovo personale Ore e livello di formazione
MARKETING	Spese in pubblicità, comunicazione e promozione Budget per il marketing diretto

Figura 4.2.6 (2): Raggruppamento delle principali decisioni da prendere per area funzionale nella seconda fase di gioco. Fonte: Rielaborazione personale.

Tutti i team sono stati comunque supportati da 5 consulenti, uno x gruppo, che sono manager aziendali con il compito di seguire e dare suggerimenti su come prendere determinate decisioni. Dato che in una giornata di gioco i finalisti si trovano a dover gestire molte leve e quindi hanno molte decisioni da prendere, l'assistenza di consulenti è utile a ridurre la complessità. Ogni gruppo ha avuto inoltre a disposizione una propria sala, un pc, e molti strumenti per ragionare, ma molto importanti sono stati i feedback intermedi dei manager di supporto. Il ruolo di questi tutor di gioco è molto forte e costituisce anche un momento formativo per gli studenti, perché tali figure possono intervenire in qualsiasi momento e suggerire tecniche di gestione del team o aiutare i giocatori a concentrarsi e a rimanere focalizzati, applicando quindi gli stessi comportamenti che nella realtà si manifestano durante le riunioni di lavoro.

Anche in questo caso come in quello precedente i giocatori hanno avuto la possibilità di testare le loro scelte con dei budget di prova, che però in questa fase sono sempre stati gratuiti, al fine di facilitare coloro che, arrivando da percorsi diversi, potevano trovarsi a gestire una situazione della quale non avevano conoscenza.

Al termine dell'evento è stato poi richiesto ai team di preparare una presentazione, che testasse l'andamento della propria banca, che esponesse cosa era accaduto nei quattro periodi simulati e che presentasse i risultati raggiunti in termini di successo bancario. È proprio a questo punto della competizione che è entrato in gioco anche il giudizio di una giuria Accenture, volta non solo a valutare il risultato determinato dal software, ma anche a dare un'opinione su come i finalisti hanno lavorato in gruppo e come hanno presentato il loro operato, quindi se i loro risultati hanno caratteristiche di attendibilità e applicabilità sul fronte della valutazione economica delle scelte prese o meno.

Grazie a questa esperienza, chi partecipa e arriva in finale all'Accenture Management Consulting Talent Game, non solo ha la possibilità di testare le proprie conoscenze e abilità ma anche di conoscere da vicino la realtà aziendale. Attraverso il gioco e le testimonianze che intervengono durante l'evento in loco, è quindi possibile comprendere realmente cosa implica lavorare nell'ambito della consulenza.

4.2.7 La valutazione dei finalisti ed i risultati

Mentre al termine della prima fase di gioco è il software che produce una classifica dei migliori partecipanti, nella fase finale è previsto un giudizio da parte di una giuria di manager Accenture, volta a valutare il lavoro del gruppo nel suo complesso.

La valutazione complessiva che determina poi la squadra vincitrice del Business Game si compone quindi di due giudizi: uno si basa sui risultati evidenziati dalla prima fase dal tool informatico che li calcola scientificamente, e uno si basa sulla prestazione finale in azienda, dove vengono tenute conto le capacità di team working, di problem solving e di leadership. Tutti i finalisti vengono quindi valutati durante il gioco e la squadra vincitrice non vince solo in base alla classifica stilata dal software del gioco ma anche in base a come gli studenti di ogni team hanno lavorato insieme, alla comunicazione, all'innovazione, ecc. Questi aspetti vengono presi in esame soprattutto attraverso le presentazioni in power point finali in modo plenario: a questo punto del gioco i singoli team si presentano, parlano della loro strategia, motivano le scelte che hanno fatto, descrivono gli obiettivi che avevano prefissato e quelli che sono riusciti a raggiungere.

Tutti i giocatori della squadra vincitrice hanno poi l'opportunità di svolgere uno stage in azienda, su progetti diversi in funzione dei loro profili e delle loro esigenze; nonostante però anche gli altri finalisti sono invitati a candidarsi per il processo di selezione tradizionale, a loro l'azienda non può invece garantire un'esperienza all'interno.

Per quanto riguarda i risultati registrati nelle scorse edizioni, anche nell'ultima si sono verificati dei casi di studenti che hanno abbandonato il gioco, cosa che di solito avviene dopo la prima settimana, ovvero quando si riescono a rendere conto che la partecipazione per loro è troppo impegnativa in termini di tempo da dedicare ai processi decisionali. Questo tasso di rinuncia al gioco è comunque considerato dall'azienda fisiologico e finora non è mai stato fonte di problemi per il suo proseguimento.

Negli ultimi mesi si sono inoltre registrate alcune assunzioni dei vincitori al termine del loro percorso universitario e dopo lo svolgimento dello stage “vinto”; ragazzi, le cui testimonianze sono state riportate anche durante la fase di accoglienza degli ultimi finalisti in azienda per la seconda fase di gioco.

Al momento si riportano comunque alcuni stage in corso di studenti che hanno partecipato all’Accenture Management Consulting Talent Game del 2011, mentre altri sono “sotto osservazione”, in quanto, poiché i finalisti sono sempre studenti del primo o secondo anno di un corso di laurea specialistica e poiché l’azienda si prefigge di poterli assumere solo quando sono a 6 mesi dal termine dei loro studi, Accenture necessita di monitorarli e ricontattarli al momento opportuno.

Per quanto riguarda l’inserimento dei vincitori, va sottolineato che dopo lo stage in azienda non sono chiamati a ripercorrere tutte le fasi di selezione, ma sono sottoposti ad un percorso agevolato, perché sono già stati soggetti ad una valutazione di 3-6 mesi. In questo modo, anziché riprendere l’iter tradizionale, quegli studenti fanno soltanto un colloquio con un partner, che naturalmente si avvale anche della valutazione del manager che lo ha visto lavorare durante il periodo di stage.

4.3 Il caso Procter&Gamble

La Procter&Gamble è una multinazionale americana che vanta uno dei più importanti portafogli di marchi di qualità, dalla cura dei tessuti e della casa fino alla cura personale. L'azienda fu fondata a Cincinnati nel 1837 da William Procter e James Gamble, un candelaio e un saponiere, che con grande spirito pionieristico furono tra i primi industriali americani ad investire in un laboratorio di ricerca e di marketing, creando quello che oggi è diventato uno dei più grandi colossi mondiali dei beni di consumo. La storia della multinazionale è iniziata con la produzione di sapone, tanto che alla fine dell'Ottocento ne vantava una gamma di oltre 30 tipologie. Grazie anche alla diffusione delle prime pubblicità nelle riviste nazionali, la domanda di saponi P&G ebbe un incremento notevole e l'azienda fu costretta ad estendere le attività produttive prima a Kansas City e in seguito anche oltre i confini statunitensi, in Canada. Forte da un lato dell'impegno e dei risultati dei laboratori di ricerca e dall'altro delle nuove per l'epoca modalità di commercializzazione attraverso i canali televisivi e radiofonici, si contraddistinse negli anni per il lancio di prodotti rivoluzionari, che la portarono a metà del Novecento ad un valore di circa 350 milioni di dollari e ad un'espansione oltreoceano, tanto che oggi risulta presente in 80 Paesi nel mondo con oltre 127.000 dipendenti (<http://www.pg.com>).

La sede italiana di P&G fu fondata nel 1956 a Roma, nella quale inizialmente vi operavano solamente 5 persone mentre oggi vanta un organico di 3000 collaboratori e più di 40 marche commercializzate.

Dall'inizio dell'attività italiana numerosi infatti furono i marchi introdotti, dal sapone "Camay" e lo "Spic&Span" al detersivo "Dash" nel 1966, che divenne negli anni un simbolo per intere generazioni di consumatori e tutt'ora leader del mercato italiano; ai pannolini "Pampers" nel 1981, oggi uno dei brand più importanti non dedicati alla cura della casa; alla "Vicks", alla "Pantene", all' "Oil of Olaz" e alla "Infasil" grazie all'acquisizione della Richardson Vicks, che deteneva questi marchi e che ha introdotto l'azienda al settore cosmetico e farmaceutico, così che nel 1991 ha continuato inglobando "Max Factor" ed "Ellen Betrix" con i marchi "Hugo Boss" e "Laura Biagiotti" fino ai primi anni Duemila con i marchi "Pringles", "Swiffer", "Iams", "Bounty" e "Wella", che invece introdussero l'azienda all'interno del settore professionale della cura dei capelli. Il 2005 risulta tuttavia uno degli anni più importanti per la storia italiana di P&G, grazie all'acquisizione di "Gillette" che inserisce nel portafoglio aziendale i marchi "Duracell", "Braun", "Venus" e "OralB" (<http://www.pg.com>).

Inaugurata con una piccola sede nella capitale, oggi P&G Italia costituisce per il nostro Paese un'importante realtà con diversi stabilimenti oltre la sede centrale a Roma: un complesso per la produzione di detersivi per lavatrice con un centro di ricerca per candeggianti e additivi in Lazio; un'industria che si dedica alla produzione della candeggina Ace nel Molise; una fabbrica per la produzione di detersivi liquidi per la pulizia della casa in Emilia Romagna e diversi uffici amministrativi e operativi per il brand Wella in Lombardia. Nata per fornire prodotti e servizi di qualità e valore, P&G ha dimostrato il suo impegno nei confronti dei consumatori in tutto il mondo, che hanno

ricompensato l'azienda facendole raggiungere e mantenere la leadership nelle vendite e una crescita continua nei profitti.

Marchi di valore, consumatori soddisfatti e personale di qualità hanno portato il successo dell'azienda, che ha basato la propria mission su 5 punti cardine (leadership, spirito imprenditoriale, integrità, voglia di vincere e fiducia), e che si fa promotrice del rispetto degli individui e dei loro interessi. Con la convinzione che tutti possano contribuire al massimo del loro potenziale, tiene infatti in grande considerazione il valore delle differenze e incoraggia tutti i collaboratori a raggiungere traguardi significativi e standard elevati, nel pieno riguardo degli obiettivi del gruppo e della soddisfazione dei consumatori. Proprio per questo tutte le attività aziendali sono svolte con l'idea che il successo del business sarà ciò che porterà soddisfazione anche ai clienti. Perseguendo quindi strategie chiare e obiettivi stimolanti ma raggiungibili, puntano sui progetti che possono creare realmente un valore aggiunto per il Gruppo, cercando per quanto possibile di semplificare e ottimizzare il lavoro, mettendo però allo stesso tempo in discussione i metodi tradizionali. Attribuendo infatti una grande importanza all'aspetto innovativo di ogni prodotto o processo, l'azienda si impegna nella ricerca continua di nuove modalità che le permettano di mantenere la posizione di leader di mercato; posizione che ha raggiunto grazie ad una profonda conoscenza dei propri consumatori e delle loro necessità, alla realizzazione di prodotti in grado di costruire marchi vincenti, alle costruzioni di relazioni di fiducia con clienti e fornitori e anche grazie all'impegno sociale e nei confronti dell'ambiente, che l'ha portata ad inglobare il concetto di sostenibilità nella produzione e nei suoi risultati (<http://www.pg.com>).

L'azienda si impegna quindi da sempre per essere la migliore, confrontando ripetutamente la qualità del proprio lavoro con quella dei competitors, cercando quindi di imparare sia dai successi che dagli errori. In questo modo si fa promotrice di sincerità e fiducia prima di tutto all'interno e tra le aree funzionali, costruendo rapporti di eccellenza con tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione della mission e dando grande valore alla professionalità e alle capacità di ciascun collaboratore.

P&G incentrata la propria filosofia aziendale su cinque punti di forza, considerati necessari per essere vincenti nel settore dei prodotti di consumo:

1. **Comprensione del comportamento del cliente:** P&G risulta una delle aziende che hanno investito di più nel campo delle indagini di mercato. Ogni anno si interfaccia con oltre cinque milioni di consumatori svolgendo oltre 20.000 studi. Sebbene queste ricerche richiedano un investimento minimo di 400 milioni di dollari, i risultati ottenuti consentono all'azienda di individuare numerose opportunità di innovazione e di servire e comunicare meglio con i propri clienti in tutto il mondo.
2. **Innovazione:** P&G è riconosciuta ovunque come leader del settore a livello di innovazione, tanto che la maggior parte della crescita di consumatori dei suoi marchi è dipesa da un continuo miglioramento dei prodotti esistenti. Attraverso le collaborazioni con partner mondiali garantisce la qualità delle nuove forme e ciò le ha permesso di guadagnare un posto d'onore nel "SymphonyIRI New Product Pacesetters Report", l'elenco annuale delle maggiori innovazioni

del settore. P&G ha infatti visto nominare ben 132 dei propri prodotti tra i primi 25 dell'elenco Pacesetters, superando gran parte dei principali concorrenti e aggiudicandosi il quinto posto nell'elenco 2011 di "Fortune delle Società Più Ammirate del Mondo", con 22 riconoscimenti come "Prodotto dell'Anno" su votazione dei consumatori negli USA, nel Regno Unito, in Francia, Olanda, Italia, Spagna e Sud Africa.

3. Creazione del Marchio: l'azienda risulta leader anche in questo campo, con il più ampio portafoglio e ben 50 marchi vincenti, che costituiscono il 90% delle vendite ed oltre il 90% dei suoi utili.
4. Capacità di penetrazione del mercato: attraverso una comprensione del consumatore, una strategia trasparente e dei programmi solidi e innovativi P&G è riuscita a consolidare la propria posizione. L'azienda risulta oggi leader con una notevole percentuale di segnalazione come fornitore preferito.
5. Ampia Scala: grazie al valore dell'integrazione, che le permette di agire come un'unica società nell'ambito delle attività e dei mercati e attraverso lo sfruttamento dei punti di forza dei propri marchi, P&G è in grado di servire al meglio un maggior numero di consumatori in tutto il mondo e di generare in questo modo vantaggi su vasta scala. Questo sistema le permette infatti di distribuire le risorse in modo più strategico ed efficiente e di ottenere migliori risultati rispetto a quanto possa fare qualsiasi attività presa singolarmente (<http://www.pg.com>).

P&G ritiene che il marchio e le persone costituiscano la base del successo aziendale; per questo fin dal primo giorno, si concentra sulla costruzione della capacità dei propri dipendenti in chiave e modi distinti: con l'assegnazione di ruoli e responsabilità dal principio, in P&G le opportunità di imparare e di crescere sono infinite. Il valore della diversità è inoltre radicato nei principi del Gruppo, che attraverso un impegno costante riesce ad unire persone provenienti da ambienti diversi, con culture e stili di pensiero che le forniscono a loro volta talenti diversi. L'azienda si impegna da sempre a creare una cultura vincente, dove i colleghi e i dirigenti dimostrano seria attenzione l'un per l'altro e dove la diversità rappresenta una fonte di vantaggio competitivo duraturo per la crescita continua. Attraverso l'attenzione sulla comprensione delle competenze di ciascun individuo, sulle passioni e sui punti in comune, l'azienda agevola comportamenti che portano ad una cultura dell'innovazione. P&G rappresenta quindi una comunità di persone e talenti diversi, ma che sono tutti parte integrante del successo aziendale (<http://www.pg.com>).

4.3.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione

Il processo di assunzione della Procter&Gamble, che può essere riassunto come in Figura 4.3.2, consta di 3 fasi molto distinte: l'attraction, il reclutamento e la selezione.

ATTRACTION	Employer Value Proposition		
	Attività di Employer Branding		
RECRUITING	Attività intra-universitarie e servizio Placement		
	P&G Careers e segnalazioni interne che rimandano al sito		
	Pagina Facebook		
	Partnership con “La Repubblica degli stagisti” e “Job Logics”		
SELEZIONE	A	ON-LINE	DAY VISIT
	P P L I C A T I O N	Behavioural Test Figural Test	Test Logico-Matematico 3 Colloqui con manager di area

Figura 4.3.2: Rappresentazione delle fasi che costituiscono il processo di assunzione in P&G. Fonte: Rielaborazione personale.

Il primo passo con il quale l’azienda si avvicina ai potenziali candidati si sviluppa attraverso una serie di attività volte ad interessare ed avvicinare il target di riferimento, tra le quali sono comprese anche tutte le politiche e pratiche di “Employment Branding”. Innanzitutto l’azienda procede con l’identificazione della propria “Value Proposition”, ovvero la definizione di tutte le caratteristiche distintive e soprattutto vere, che si sente in dovere di comunicare. Una volta individuati i messaggi e i

concetti che ritiene necessario esplicitare, sempre nell'ambito dell'attraction utilizza una serie di canali tradizionali e alcuni sempre di più con formato digitale, quindi dalle classiche brochure o dai poster, ai servizi Placement delle università, fino alla sezione P&G Careers nel web site e alla pagina Facebook, che è considerata la sua massima vetrina, in quanto ritenuto il più immediato canale da impiegare nel caso ci siano campagne urgenti.

Per quella che rappresenta invece la seconda fase del processo, l'azienda adotta una strategia annuale che è chiamata "Go to Market Strategy", nome che è trasposto dalle strategie commerciali impiegate sui prodotti. Prendendo in prestito il wording dal business, questo concetto rappresenta una forma alquanto insolita rispetto alle altre realtà italiane e concretamente si riferisce alle modalità con le quali l'azienda si avvicina con le università di tutto il mondo, all'interno delle quali trova il target di candidati di riferimento. In ogni ateneo P&G è infatti presente con dei campus team multifunzionali, rappresentati da membri aziendali di tutte le funzioni e un campus team leader, ovvero un manager senior che proviene da una di queste funzioni e che come tutti gli altri colleghi viene valutato per il lavoro che svolge; chi partecipa a questi campus non lo fa quindi come volontario, ma come parte del proprio percorso lavorativo. I campus team in alcune parti del mondo sono facilmente riconoscibili, basti pensare ad Oxford e Cambridge in UK, dove in un unico ateneo sono presenti tutte le facoltà, mentre in altri come l'Italia questo modello è sempre stato molto difficile da applicare, data la presenza di 70 università dislocate in aree diverse. Nel nostro Paese infatti l'azienda è costretta ad adottare dei campus atipici, per i quali è stato necessario suddividere l'Italia in zone geografiche con università di tipo "platinum", "golden" e "silver".

Sebbene talvolta l'azienda abbia utilizzato anche le segnalazioni interne come strumento per entrare in contatto con potenziali collaboratori, ha dichiarato che in questi casi non esistano corsie preferenziali, ma che anche questi soggetti vengono indirizzati sul website, che rappresenta l'unico modo per inserire la propria application. Inoltre l'azienda ha deciso negli ultimi anni di attingere sempre di meno dai Job Boards; nonostante questo canale sia stato impiegato fino all'anno scorso, nel 2012 anche per questioni di budget ha deciso di toglierlo dalla propria rosa di sourcing.

Quello che invece l'azienda ritiene uno strumento molto utile è la partnership con "La Repubblica degli Stagisti", uno spazio virtuale on-line di tipo giornalistico, che si occupa di pubblicare offerte di stage, ritenuto importante proprio perché il percorso formativo è il modo più tipico per entrare in P&G. Una seconda partnership molto importante è anche quella con "Job Logics", un'azienda che a sua volta collabora con molte altre società e con tutti i Placement universitari, per cui fornendo loro un annuncio P&G ha la certezza che contemporaneamente la sua proposta arrivi a tutti gli studenti.

L'azienda ha anche scelto di non utilizzare per la ricerca di candidati le agenzie per l'impiego, perché le ritiene dei canali più specializzati per i profili senior o per i cosiddetti "second jobbers", coloro che cercano un lavoro ma hanno già avuto esperienze precedenti. Poiché invece il target aziendale è formato da studenti giovanissimi che frequentano corsi di lauree magistrali ma anche

triennali, P&G preferisce intraprendere dei contatti diretti con il mondo accademico, attraverso ad esempio delle grosse collaborazioni con i docenti.

Per quanto riguarda invece le fasi che caratterizzano la selezione, si può dire che P&G impiega un approccio che non è volto a comprendere le capacità tecniche dei candidati, quanto piuttosto di capire quali sono le loro potenzialità. Tutti coloro che inseriscono la propria domanda on-line attraverso le application della pagina web dedicata alla carriera, si trovano a dover affrontare due test: il primo è un questionario on-line di tipo “behavioral”, che si basa sulle esperienze acquisite, quindi non rappresenta un quiz a carattere psicologico ma propone 61 domande a carattere generale. Rispondendo a questo primo test, il computer è già in grado di assegnare al candidato un punteggio; esiste infatti un algoritmo molto segreto, elaborato in anni di studi dalla casa madre a Cincinnati, per cui la combinazione delle domande e delle risposte elabora uno score. Sia poi che il candidato superi o meno questa prima selezione, viene sottoposto ad un altro test questa volta a tempo, un “figural test” di tipo logico in cui è richiesto di completare una sequenza in circa 15 minuti, quindi dedicando 2 minuti e mezzo a domanda. A questo punto, ovvero solo se il soggetto passa queste due fasi, l’azienda è in grado di trovare il suo profilo nel database interno, che si compone di un sistema di backoffice dal quale è in seguito possibile attuare lo screening del Curriculum Vitae. Questa attività di selezione delle candidature viene svolta dal “Candidate Management Center”, che ha sede in Italia, all’interno del quale esiste un responsabile dello screening dei CV per ogni Paese europeo; responsabile che è quindi esperto nel leggere il background e le sfumature di ogni profilo.

Una volta passati questi screening il candidato viene invitato in sede per quello che l’azienda chiama “day visit”, ovvero una visita di una giornata, anche in remoto per tutte le sedi europee, durante la quale viene sottoposto ad un test logico-matematico scritto, che statisticamente avendo superato le fasi precedenti dà circa l’80% o l’85% di passare. A questo primo esame in azienda seguono poi 3 interviste, che essendo frazionate nel corso della giornata, permettono ai potenziali dipendenti di entrare a stretto contatto con la realtà aziendale. Alla fine delle interviste in alcuni casi e Paesi, ma non in Italia, l’azienda riesce a dare un risultato immediato al candidato, ma qui invece viene definito un “paneling meeting” in cui i tre intervistatori si riuniscono e parlano a lungo delle potenzialità del candidato, impegnandosi però a dare una risposta entro 48 ore, sia essa positiva che negativa. Le tempistiche che precedono un’eventuale assunzione sono quindi piuttosto brevi: dal momento che l’azienda pubblica solo le posizioni per le quali sta effettivamente cercando una persona, i test e i colloqui vengono svolti di solito nell’arco temporale di un mese.

Questo percorso di selezione è lo stesso a seconda che l’azienda sia alla ricerca di stagisti o risorse da inserire direttamente, anche se va sottolineato che negli ultimi anni ha assunto solo ex stagisti e anche in futuro succederà sempre più così: avendo infatti sempre meno posizioni da ricoprire, l’azienda si vede costretta ad assicurarsi di inserire un soggetto con il quale sa di poter lavorare bene insieme. In ogni caso comunque lo stage rappresenta una mutua esperienza, una prova reciproca che non dura mai

più di 6 mesi ed è retribuita sia con uno stipendio che con l'offerta di alloggio in un residence per chi viene da fuori Roma.

Negli ultimi anni sembra quindi esserci stato un cambiamento nella visione del recruiting; indipendentemente dalle università che sono sempre state il canale principale e primario, dal 2000 P&G utilizza il website per reclutare attraverso "P&G Careers", mentre dal 2008 anche i social network, che inizialmente erano stati introdotti come canale pubblicitario. Quest'anno inoltre è stata anche rivista completamente la sezione delle carriere, con dei cambiamenti che hanno lasciato sul sito solamente i fattori statici, quindi la descrizione dei reparti, delle fasi di selezione o la storia del Gruppo, ovvero i contenuti che non variano, mentre quelli più dinamici sono stati spostati sulla pagina Facebook, che racchiude tutti gli eventi, le campagne e le iniziative.

4.3.2 P&G e il rapporto con le Università

Uno dei canali che l'azienda ritiene preferenziali per incontrare potenziali talenti è sicuramente il rapporto con le università. Dal momento che P&G assume una strategia rivolta a profili molto giovani, da sempre ha cercato di instaurare e consolidare la relazione con gli uffici che si occupano del placement degli studenti e anche con i singoli docenti, soprattutto in alcune università considerate più importanti. Attraverso infatti le collaborazioni con i professori, da tempo portano in aula casi di studio, corsi di specializzazione e di training, talvolta esportando proprio le formule utilizzate per i dipendenti, adattandole ai percorsi degli studenti. Grazie a questi contatti ripetuti e duraturi P&G è riuscita a creare una rete attraverso cui riesce ad avvicinare centinaia di studenti ogni anno, spingendoli ad avvicinarsi con il processo di recruiting aziendale per conoscerli meglio.

Al fine di valutare e scegliere con quali università si renda necessario collaborare, ogni 2 o 3 anni l'azienda procede con uno studio, partendo dalla considerazione di dati storici, per capire da dove hanno assunto maggiormente negli ultimi due anni. Sebbene riconoscano che il meccanismo sia leggermente viziato, dato che se collaborano sempre con le stesse università sembra chiaro che avranno una maggiore visibilità e saranno più numerosi gli studenti di quella realtà che completeranno le application on-line, non assumono un atteggiamento di chiusura nei confronti delle altre università, tanto che accettano e valutano allo stesso modo le richieste di tutti gli studenti, qualsiasi sia la loro provenienza accademica.

Poiché però le attività svolte all'interno delle università richiedono a P&G un impegno notevole anche dal punto di vista economico, con manager che sono costretti a togliere tempo ad altre questioni e spostarsi nel Paese, l'azienda si è vista costretta a trovare un modo per assegnare delle priorità. Per capire quale sia l'università a dare il maggior ritorno sull'investimento, l'azienda impiega prima di tutto dati storici, ponderati attraverso delle medie, che tengono conto del "problema" appena menzionato, ovvero che se ricevono più richieste da una certa istituzione è perché negli anni passati hanno avuto più partecipazioni al suo interno. In aggiunta considera anche i dati a lungo termine dei dipendenti assunti,

verificando quindi quali sono i profili che stanno performando meglio in azienda e da dove provengono in senso accademico. Successivamente incrocia questi dati anche con quelli del Censis, per capire quali siano le università che si attivano di più dal punto di vista della ricerca, oppure quanto tempo passa dopo che i ragazzi laureati trovino occupazione, quindi considerano anche una serie di variabili esterne. Sulla base di queste informazioni si occupa poi di suddividere la realtà italiana in tre zone geografiche, per ognuna delle quali individua delle università “platinum”, “golden” e “silver”, che rappresentano quelle in cui assolutamente non possono non essere presenti, quelle dove vanno solo se ne viene fatta richiesta e quelle in cui non si presentano ma mandano comunque materiale pubblicitario, offerte di stage, link, ecc. Con questo sistema P&G è arrivata a ricoprire circa 20 su 70 università in tutto il Paese, cercando di mantenere con alcune sempre contatti freschi con i docenti, riconosciuti un canale utile ad aiutare nell’identificazione delle migliori candidature.

Va tenuto presente in ogni caso che il processo di selezione dell’azienda rimane sempre lo stesso per tutti i candidati, quindi nonostante possano esserci delle segnalazioni di profili particolarmente brillanti da parte di professori universitari, tutti coloro che sono interessati ad affrontare un percorso in P&G devono passare attraverso le modalità di selezione tradizionali; in alcun caso esistono quindi delle corsie preferenziali.

4.3.3 I profili ricercati e le assunzioni per canale

Dal momento che le politiche aziendali non prevedono l’inserimento di profili con esperienza ma sempre e solo di studenti che hanno da poco terminato il loro percorso di studi e dato che il Gruppo segue il prodotto a partire dalla sua formulazione fino ad arrivare al consumatore, quindi dalle attività di ricerca e sviluppo alla produzione, al marketing, alla finanza, alla logistica e alle risorse umane, i profili a cui si interessa sono i neolaureati che provengono da qualsiasi ateneo e facoltà.

A seguito di questo periodo di crisi che attraversa il Paese, l’azienda ha dichiarato però di essere alla ricerca di un target ancora più giovane da inserire attraverso stage formativi; target che è identificabile con gli studenti del secondo o terzo anno di laurea triennale, mentre fino a qualche anno fa erano quelli in prossimità di una laurea specialistica. Questo retrocedere con gli anni nell’attraction del target di riferimento è quindi giustificato dalla riduzione delle posizioni disponibili da ricoprire; per questo P&G ha dovuto cambiare strategia e puntare su studenti molto giovani che possano conoscere l’azienda attraverso delle esperienze e finire il percorso universitario, possibilmente favorendo un “viral marketing” o un “word of mouth” positivo. In questo modo inoltre l’azienda riesce a diluire le candidature nel tempo e a costruire una pipeline di talenti da tenere “in sospeso” fino al conseguimento del titolo di studio, per poi richiamarli all’interno.

P&G valuta quindi ogni curriculum a 360 gradi, nel senso che presta attenzione non solo ai risultati accademici quanto a tutte le esperienze maturate fino a quel punto; dal momento che come detto il target è giovanissimo, chiaramente i CV non saranno ricchi di esperienze, quindi tutto ciò che riguarda

le attività extrascolastiche, lo sport, il volontariato, ecc., è considerato molto importante. Non è quindi il voto di laurea di per sé che interessa all'azienda, in quanto le conoscenze universitarie vengono date per scontate e in nessuna fase della selezione controlla se ci sono o meno competenze tecniche. All'azienda interessano piuttosto le caratteristiche individuali e personali: lavorando su potenzialità e non su conoscenze già acquisite, sono le doti e i tratti personali che contano per P&G.

Per valutare ogni singola candidatura, l'azienda si avvale di 9 "success drivers" che vengono ricercati tra le righe del curriculum; a questo proposito sono considerati importanti i tempi di laurea, la coerenza nelle scelte, la presenza di momenti di pausa nel percorso accademico o se lo studente ha lavorato mentre studiava. Ogni singola informazione viene quindi valutata attentamente e più una persona è dinamica, ha avuto molte esperienze, si è messa in gioco, ha avuto modo di andare all'estero, ha condotto esercizi di leadership in squadre sportive, e quant'altro durante gli studi, avrà maggiori possibilità rispetto ad una persona che si è semplicemente dedicata alla formazione intra-universitaria.

Sulla base dello stesso modello sopra citato, che viene impiegato per lo screening delle candidature, l'azienda è in grado di riconoscere quei profili particolarmente brillanti da poter essere considerati potenzialmente dei talenti. Sebbene le caratteristiche ricercate non siano poi così diverse rispetto a quelle che cercano le altre aziende in Italia, P&G si basa su quelli che sono definiti i 3 poteri: il "power of mind", il "power of people" e il "power of agility". Con riferimento al primo l'azienda cerca persone che abbiano un pensiero strategico, quindi risorse con un problem solving molto agile ma che non siano dei perfezionisti. Su tutte queste caratteristiche c'è sempre anche il richiamo ai tempi e all'azione: al Gruppo interessa il comportamento giusto ma nei tempi giusti e la messa in atto della strategia non solo la sua formulazione. A P&G interessano poi persone particolarmente eclettiche, quindi che abbiano una forte immaginazione, che siano capaci di fare connessioni tra un campo e l'altro, ovvero quelli che hanno capacità analitiche e che siano in grado di pensare "out of the box". Per quanto riguarda il "power of people" l'azienda ricerca persone che abbiano autorevolezza, in quanto per "leadership" non intende il possesso di autorità ma di influenza, quindi profili che mettendosi in gioco sappiano dare il buon esempio e riescano a coinvolgere anche gli altri; tutto questo unito alla capacità di lavorare in gruppo e con persone molto diverse, in modo efficace. Infine per l'azienda è molto importante la volontà e la capacità di imparare e insegnare in modo veloce; a P&G servono risorse che abbiano passione per il cambiamento, persone agili e malleabili a cambiare, non conservative, che siano in grado di accettare ed abituarsi alle novità.

Tutto questo perché l'azienda è molto dinamica e ha un continuo rinnovarsi di risorse umane: il livello di turnover fino a qualche anno fa era infatti più alto di quello attuale, in quanto l'azienda veniva vista come una "scuola di management". Proprio perché fin da subito assegna esperienze e responsabilità anche agli stagisti, che dal primo giorno vengono inseriti in progetti veri, che hanno impatto sui consumatori, l'azienda riesce a far crescere i propri dipendenti in maniera esponenziale e molto velocemente. Ricontrando però con la crisi una situazione di mercato molto meno dinamica,

oggi il turnover in uscita risulta invece basso, pari all'1% o 2 %, anche se in generale non ha mai superato il 7% annuo.

Per quanto riguarda le assunzioni, quest'anno sono stati inseriti circa 60 stagisti in tutta Italia, tenendo presente che nel mese di dicembre hanno avuto un congelamento nelle assunzioni, ovvero non hanno più potuto incorporare risorse per tutto il periodo fiscale, che termina a fine giugno. Storicamente hanno invece un tasso del 60-65 per cento di stagisti all'anno.

4.3.4 Le politiche di gestione dei potenziali talenti

Tutti i dipendenti P&G sono sottoposti a delle valutazioni annuali mirate a comprendere il loro operato ed il valore aziendale della loro performance. Sebbene non possano essere stabilite a priori delle politiche specifiche indirizzate ai talenti, esistono delle pratiche aziendali che si rivolgono ai profili che meglio performano durante l'anno, che riguardano tanto l'aspetto formativo quanto quello retributivo.

La formazione non è infatti "a cascata", quindi non coinvolge allo stesso modo chiunque, anche se puntando molto su di essa ad ogni livello, viene fatta in aula e "on the job" in modo continuo. Sia ad un livello corporate, quindi comprendendo le "soft skills" volte ad aumentare le capacità manageriali, sia ad un livello funzionale, con aggiornamenti che aiutano nel lavoro specifico, i corsi di formazione assumono un ruolo importante per P&G.

Ma la formazione dei dipendenti non è l'unico modo con il quale l'azienda premia i migliori: riconoscimenti specifici vengono infatti assegnati a chi risulta aver contribuito in modo eccellente durante l'anno. Esiste a questo proposito in azienda un piano di compensazione preciso che si basa sulle prestazioni, tanto che ogni anno viene rivisto il piano di lavoro di ogni dipendente e vengono valutati i feedback di tutte le persone con cui ogni soggetto ha operato. Sulla base di queste informazioni vengono forniti dei giudizi che poi si traducono in curve salariali diverse a seconda dei risultati raggiunti.

4.3.5 I Business Games P&G

Da alcuni anni a questa parte, forte del successo di alcuni competitors, anche P&G ha deciso di adottare i Business Game, da un lato per diffondere l'immagine aziendale dall'altro per avvicinarsi a giovani, talvolta giovanissimi, potenziali profili di talento da inserire.

Da 173 anni, ovvero dalla sua fondazione negli Stati Uniti, il Gruppo in ogni Paese adotta una strategia di "Promotion from Within", una formula di stampo tipicamente americano abbastanza inconsueta per la realtà italiana, che ha l'obiettivo di rivolgersi principalmente a studenti universitari. P&G non lavora infatti per la selezione di professionalità già acquisite, ma si rivolge a giovani da far crescere all'interno della Compagnia; non assume quindi quadri o dirigenti da altre aziende ma è

interessata a valutare le potenzialità di profili “vergini”, basandosi su dati oggettivi, valorizzando il curriculum accademico e le poche esperienze extra curriculari conseguite.

P&G punta a far crescere professionalmente i neo laureati all’interno dell’azienda, con una frequente job rotation e un forte investimento nel training e nella formazione continua. Questo approccio al mercato rappresenta quindi una modalità abbastanza diversa da quella impiegata dalla maggior parte delle aziende in Italia, in quanto si focalizza sullo sviluppo del personale attraverso nuovi incarichi. Puntando su una crescita verticale accompagnata da una orizzontale, P&G cerca di fare in modo che i suoi dipendenti arrivino a conoscere il business da tutte le sue angolazioni, approfondendo un determinato brand o tutto il portafoglio, che comprende marchi molto diversi tra loro, per una determinata area geografia.

In questo contesto i Business Games assumono molta importanza per P&G, perché le permettono di vedere all’opera e comprendere le dinamiche di gruppo, il thinking, la leadership di ragazzi che si trovano alle prese con un vero caso di studio di business e che lavorano in team con altre persone cercando di risolvere un problema o trovare delle soluzioni creative a questioni reali. Molto spesso infatti quelli che l’azienda sottopone all’attenzione sono problemi veri in quanto edizioni passate hanno dimostrato che gli studenti trovano spesso idee molto valide; l’azienda ritiene infatti che i giovani universitari abbiano la mente fresca e riescano ad essere più creativi perché non sono ancora influenzati dai meccanismi di business quotidiani come il resto dei manager, tanto è vero che più volte alcune idee sviluppate in Business Game o Business Case aziendali sono state poi applicate realmente.

Tre sono i Business Games che P&G ha adottato in passato: lo Spring Business Challenge Game, il Commercial Challenge Game e il P&G&U. Questi sono continuati negli ultimi anni con una formula che ha un’efficacia più limitata e che prende il nome di “Top Manager”; un Business Game che l’azienda usa per interfacciarsi con la realtà bocconiana.

I primi due game nominati sono stati impiegati invece per diversi anni fino al 2008; sono delle simulazioni “face to face” con le quali l’azienda invitava presso la propria sede di Roma un gruppo di studenti, chiamati a confrontarsi con la definizione di un Business Plan. Nello specifico lo Spring Business Challenge era analizzato da varie angolazioni e funzioni, mentre il Commercial Challenge rappresentava una sua evoluzione e considerava solo una funzione.

L’obiettivo comune a queste due forme era triplice: prima di tutto quello di creare awareness e fare pubblicità all’immagine aziendale, in secondo luogo quello di avvicinarsi a dei profili di qualità, infine di far comprendere agli studenti le vere dinamiche funzionali che esistono in azienda. Da questo punto di vista infatti poiché la propria modalità di selezione prevede che i ragazzi scelgano una delle posizioni disponibili, non possono quindi genericamente candidarsi per P&G ma devono definire in quale funzione vorrebbero lavorare, l’azienda si è resa conto che i candidati sembravano non avere molta chiarezza su ciò che effettivamente fanno le varie aree organizzative. Prendendo coscienza che gli studenti, molto giovani, erano costretti a dover scegliere dei campi di cui non avevano una conoscenza reale, l’azienda ha cercato di trovare una soluzione con questi giochi multifunzionali. Attraverso questi

Business Games l'azienda aveva e ha la possibilità di far comprendere a candidati già selezionati, quindi potenzialmente profili già interessanti, come operano le funzioni e come interagiscono tra di loro, per poi al termine della settimana di gioco, fargli scegliere in quale area intraprendere un percorso di stage.

A differenza del processo di selezione P&G tradizionale, che parte con un questionario on-line e con un test visuale logico matematico, prosegue con colloqui, un test scritto e altre interviste con manager funzionali fino all'assunzione, il reclutamento degli studenti per questi Business Games si fermava all'esame scritto. Dopo un'intervista con un responsabile HR, al di sopra delle parti, solo per capire quali erano le persone potenzialmente più adatte, veniva formato un gruppo di 20-25 individui, solitamente provenienti dalla facoltà di economia o di ingegneria gestionale, chiamati a svolgere delle interviste di area solo al termine delle giornate di gioco, ovvero dopo la scelta da parte di ognuno del campo di interesse.

Le giornate dedicate all'iniziativa erano 5, nelle prime quattro l'azienda presentava ai ragazzi il lancio di un prodotto, che comprendeva la considerazione di numerose angolature, compresa quella dell'Information Technology e della Logistica, esclusa invece quella sulla ricerca e sulla produzione, per non rendere la presentazione troppo complessa e perché i centri relativi non potevano essere visitati in quanto dislocati in diverse aree nel Paese; li accompagnava nella comprensione di diverse iniziative e li metteva alla prova con esercizi pratici, come ad esempio la costruzione di uno scaffale secondo le strategie P&G o con giochi per allenarli nel ragionamento.

Il quinto giorno invece, dal pool iniziale venivano formati 4 o 5 gruppi da 5 candidati ciascuno, in modo tale che ogni squadra avesse all'interno potenzialmente un futuro direttore marketing, finanza, vendite, ricerca e sviluppo, ecc. La formazione delle squadre avveniva in modo pressoché casuale, dato che man mano che passavo i giorni ognuno riusciva a capire quale indirizzo avrebbe voluto prendere.

Tutti i gruppi, supportati da manager "tutor", dovevano quindi rappresentare un vero leadership team e creare un business plan a partire da un problema reale o uno molto simile in "fase di lavorazione", per il quale potevano essere anche già state trovate delle soluzioni dall'azienda, che aveva però la necessità di valutare delle alternative. Il risultato di ogni squadra in competizione doveva poi essere inserito in una presentazione in fronte ad un team che comprendeva il General Manager P&G e altri responsabili di funzione. Una volta terminato il game i vincitori e i partecipanti potevano concludere delle interviste specifiche e solo dopo un loro superamento potevano avere la possibilità di affrontare uno stage. La finalità di questo Business Game era dunque molto selettiva, ma i risultati sono stati positivi, tanto che diverse persone sono ancora all'interno dell'azienda.

Lo Spring Business Challenge game ha lasciato spazio nel 2010 al Commercial Challenge Game, una versione ridotta del primo, che riguardava esclusivamente la funzione commerciale. A questo game hanno inoltre partecipato solo alcuni studenti che avevano già manifestato un interesse nei confronti del Customer Business Development, ovvero l'area vendite P&G. Concentrato su una "category

reinvention”, questo Business Game prevedeva di ricostruire una determinata categoria di prodotti all’interno di un punto vendita in un arco temporale di tre giorni.

L’obiettivo di questo strumento era quello di far capire ai ragazzi quella che l’azienda considera una professione del futuro; le vendite rappresentano per P&G un’area in cui si cerca molto, una funzione molto strategica, un lavoro sofisticato ed estremamente delicato con cui i neo assunti entrano in contatto fin dal primo giorno.

Questa tipologia di game rappresenta una forma implementata per coprire il need italiano; in altri Paesi fare stage o esperienze è molto più comune. P&G Italia sentiva particolarmente il problema di avvicinare i ragazzi alle funzioni aziendali, un bisogno apparentemente meno sentito in altri contesti internazionali. In tutti i Paesi sono comunque presenti modalità di Business Games o Business Cases, ognuno però collegato alla specifica realtà P&G; in alcuni stati sono infatti presenti campus in cui team di manager funzionali mantengono rapporti con docenti e con uffici Placement e cercano di capire i bisogni degli studenti, in base ai quali affrontano progetti di ricerca, di training, ecc.

Dal punto di vista internazionale l’azienda ha sviluppato nel 2010 e 2011 il P&G&U, un Business Game on-line rivolto a studenti giovanissimi in tutta Europa, che non era, a differenza degli altri prima citati, legato a contatti universitari. Sebbene l’iniziativa per l’Italia sia stata pubblicizzata in particolare nelle università italiane con cui l’azienda aveva stretto i contatti, non esistevano gruppi precostituiti ma era a discrezione degli studenti decidere di candidarsi o meno. L’obiettivo principale in questo caso inoltre non era collegato ad una selezione immediata ma all’awareness del Gruppo. Nato come strumento per raccogliere nuove idee, si componeva di tre sfide, ognuna legata ad un brand diverso (Gillette, Ariel e Head&Shoulder) finalizzate alla definizione di un piano di business completo. Il gioco prevedeva di sottoporre ai partecipanti una domanda aperta, finalizzata ad un brainstorming creativo, che poteva ad esempio riguardare le scelte da compiere per creare excitement, il tutto in un periodo di circa 2-3 mesi con il supporto di una piattaforma on-line. I partecipanti potevano giocare solo in squadra di 3 o 5 persone, possibilmente di nazionalità diversa, in quanto la diversità costituiva un plus al momento di valutazione. I 4 gruppi migliori nazionali sulla base del punteggio ottenuto nel progetto venivano poi invitati presso l’Headquarter di Ginevra, in cui avevano luogo le sfide finali: sempre accompagnati e moderati dai tutor aziendali, i gruppi di gioco erano chiamati a rivedere i loro piani, che poi avrebbero dovuto presentare in fronte ad un leadership team P&G, per diventare la squadra vincitrice.

Le prospettive che l’azienda ha per il futuro sono quelle di creare un P&G Award, che metta in competizione vari team universitari, dando ad ognuno un progetto reale e coinvolgendo anche i docenti; un’iniziativa quindi simile al P&G&U, che è risultato molto ben fatto da un punto di vista tecnico e che ha prodotto feedback molto positivi, anche se le partecipazioni non sono state numerose. P&G Italia ritiene infatti che questo “fallimento quantitativo” sia dovuto al fatto che gli studenti di oggi sono molto impegnati e che non essendoci a supporto l’università, ad esempio con la concessione di crediti o

agevolazioni, gli studenti non sono stati attratti. Da questo problema è nata proprio l'idea di un coinvolgimento con i professori, ma per il momento questo progetto è ancora in fase di definizione.

4.3.6 Il Top Manager e la scelta di Bocconi

Il "Top Manager", arrivato nella sua quarta edizione nel 2011, rappresenta una delle modalità che l'azienda impiega per incontrare dei potenziali profili brillanti; è infatti un Business Game rivolto esclusivamente agli studenti dell'Università Bocconi, principalmente ma non unicamente a quelli che stanno affrontando gli anni di specializzazione in materie economiche, che viene utilizzato in sostituzione ad altre forme di reclutamento.

Questo game non può essere infatti considerato come una delle fasi del processo di recruiting aziendale, ma è stato creato per essere una forma unica di selezione di studenti di talento iscritti in Bocconi, anche se lo stesso formato è stato comunque replicato in altre due università italiane e all'estero, diventando quindi un format specifico P&G.

L'obiettivo del Business Game è quello di osservare e valutare una serie di giovani potenzialmente idonei ad entrare nell'organico aziendale, che arrivando alla finale sono tutti considerati potenziali talenti. Attraverso la partecipazione al gioco infatti l'azienda, con una giuria composta dall'amministratore delegato del gruppo, da brand manager e altri quadri importanti, determina chi sembra idoneo o meno ad intraprendere un percorso interno. L'azienda non offre quindi stage ai vincitori né si obbliga anticipatamente nei confronti dei finalisti, ma valuta i loro profili, le loro strategie di gioco, le loro capacità di team working e problem solving e decide se, a chi e quali opportunità offrire; in questo modo non è possibile stabilire un numero annuale definito di studenti che passano la selezione. Va sottolineato quindi che una volta terminato il game, non esistono altre fasi di reclutamento per i partecipanti/vincitori, in quanto il gioco stesso è una selezione; nessuno di loro può essere chiamato per altri colloqui o test. Con il termine del gioco la selezione finisce e spetta all'azienda decidere in quella giornata chi può e chi no entrare a far parte o avere opportunità all'interno, tuttavia, riconoscono ai vincitori delle priorità rispetto agli altri.

La scelta di dedicare questo game agli studenti di Bocconi, deriva dal fatto che da molti anni P&G ha intrapreso delle collaborazioni con numerose università italiane, con alcune delle quali però ha instaurato un legame più profondo. Fino a 5-6 anni fa la relazione non si distingueva da quelle delle altre facoltà, ma da 4 anni a questa parte l'azienda ha deciso di formare una partnership molto più stretta.

Le motivazioni che hanno determinato questa decisione sono principalmente due. Per prima cosa il risultato di una ricerca interna, con il quale P&G ha preso coscienza del fatto che il profilo di alcuni studenti bocconiani, che in passato erano entrati a far parte dell'organico aziendale, era perfettamente in linea con le aspettative aziendali, tanto che tutti i neo assunti nei 5-7 anni dopo l'ingresso svolgevano bene il loro lavoro e restavano all'interno. In secondo luogo le stesse relazioni tra azienda ed università

stavano migliorando, con un impegno profondo di Bocconi, che si è dimostrata pronta a fornire maggiore supporto. Questo aspetto è stato particolarmente significativo per l'azienda, che è sempre alla ricerca di potenziali talenti da inserire, ma che dovendo concentrare il fabbisogno in determinati periodi dell'anno, aveva e ha la necessità di incontrare studenti in grado di passare tutte le fasi di selezione. Avendo infatti una sola possibilità durante l'anno di mettersi in contatto con gli studenti universitari attraverso il Business Game, l'azienda deve avere la certezza da parte dell'istituzione di riuscire a coinvolgere tutti i profili che in quell'anno vorrebbero o prima o dopo avvicinarsi alla realtà P&G. Date infatti le dinamiche della partecipazione alla competizione, se uno studente non riesce a completare il processo di candidatura nei tempi stabiliti dal gioco, potrebbe non essere preso in considerazione per un periodo piuttosto lungo e avere quindi diversi svantaggi: sebbene potrebbe comunque completare l'application on-line dell'azienda, la sua richiesta andrebbe a sommarsi con le centinaia di domande che l'azienda riceve ogni mese, e di conseguenza verrebbe inglobato in un percorso di recruiting che può avere una durata di alcuni mesi. Il percorso tipico di selezione P&G prevede infatti che dopo aver valutato le candidature inserite dal sito web, l'azienda richiami i soggetti per colloqui conoscitivi, test che prevedono giorni per la correzione e poi altre interviste funzionali con manager di categoria, con tempistiche di alcune settimane prima di arrivare all'assunzione di un nuovo dipendente.

Con il Top Manager invece l'azienda apre un periodo in cui vengono raccolte le application degli studenti, solitamente tra i primi giorni di Novembre fino a 2 o 3 settimane dopo, con una tempistica di valutazione pari a una o due giornate. Questa modalità risulta quindi molto vantaggiosa per gli studenti, che non sono costretti a sopportare lunghi tempi prima di avere una risposta dall'azienda. Il format di recruiting attraverso il Top Manager ha una durata di circa un mese, all'interno del quale si svolge anche la fase finale. Questa modalità di selezione segue comunque una linea standard, in quanto l'azienda in nessuna circostanza può impiegare delle forme diverse o semplificate, quindi anche nel caso del Business Game, la candidatura viene raccolta attraverso le application on-line.

In questo caso però il game è inteso come uno strumento aggiuntivo ai metodi tradizionali di reclutamento, per entrare direttamente in contatto con i profili migliori e osservare come lavorano in team, quale è la loro capacità di problem solving o di leadership; aspetti questi che solo parzialmente vengono presi in considerazione durante le interviste finalizzate all'assunzione.

4.3.7 La pubblicizzazione del gioco e le candidature

Nella fase che precede la raccolta delle candidature, l'azienda procede con un periodo di pubblicizzazione del gioco che impiega molteplici strumenti e canali e che può variare a seconda delle disponibilità o delle novità ogni anno.

Le modalità impiegate in ognuna delle quattro edizioni del Top Manager sono state:

- Il Career Service Bocconi, che si è occupato di comunicare i termini di iscrizione e le modalità di partecipazione attraverso il sito web universitario e con l'affissione nelle sedi di locandine P&G.
- Il Job Placement, che si è incaricato dell'invio di mail a tutti gli studenti.
- Il team dell'area graduate, che ha inviato mail di comunicazione ai direttori dei corsi di laurea, invitandoli a girare tale informazione ai propri studenti.
- Bocconi tv e Bocconi radio, che hanno divulgato la comunicazione attraverso spot radiofonici e video di presentazione.
- Il Career Fair, presente in università con uno dei più grandi stand nel giorno di apertura delle candidature, per assicurarsi un transito di migliaia di studenti.

Tutte queste forme hanno assicurato negli anni una media di 600 application, un numero considerato molto grande da P&G tenendo presente l'elevato grado di turnover fisiologico presente in Bocconi, con molti studenti che ogni anno conducono delle attività all'estero.

L'azienda ha avuto un riscontro positivo da tutti i canali indicati, nello specifico con un 80% di docenti che hanno assicurato di aver diffuso la comunicazione dell'iniziativa ai profili in target. L'introduzione di questo canale è stata pensata per ridurre i rischi di perdita di contatto dovuta ai servizi della rete, ed è stato considerato molto più efficace rispetto alle classiche mail che arrivano dall'azienda o dall'esterno; la sponsorizzazione dell'evento tramite posta interna ha infatti permesso di supportare e validare il game P&G dagli stessi docenti con un servizio mail sicuro, che non permetteva di perdere il messaggio all'interno della posta spam.

In aggiunta nell'ultima edizione 2011, l'azienda ha introdotto due novità:

- Una pagina Facebook, dedicata al contatto diretto con gli studenti.
- Un intervento di Gianni Ciserani, dal 2007 presidente del gruppo Europa, un ex bocconiano che ha incontrato in un evento dedicato gli studenti potenzialmente interessati ai quali ha comunicato l'iniziativa.

4.3.8 Le modalità di gioco

A differenza di come viene denominato in fase di pubblicizzazione, ossia come Business Case, questo metodo non si può definire semplicemente un caso di studio in quanto non prevede l'analisi di un problema o di una situazione aziendale con la risposta a domande specifiche; la motivazione che spiega la scelta di questa enunciazione riguarda il fatto che il game in questione presenta alcune differenze rispetto ai più diffusi Business Games in Italia, che principalmente vengono svolti on-line attraverso l'utilizzo di un software customizzato sulle esigenze dell'azienda, che hanno la durata di più settimane e che possono essere svolti in modalità "single o multi player".

Il “Top Manager” può essere considerato un vero Business Game, che assume però una configurazione faccia a faccia e non prevede quindi l’utilizzo di computer nella fase di simulazione.

In questo game P&G propone un problema di business reale (nell’edizione 2010 “Dash Ecodosi” e nel 2011 “Gillette Proglide”) con dati simili a quelli reali ma modificati in quanto strettamente confidenziali, al quale gli studenti tentano di dare soluzione attraverso un lavoro di gruppo che si sostanzia in diverse fasi. In ogni periodo di gioco le squadre competono tra di loro con il supporto di responsabili aziendali, che assumono il ruolo di tutor e che danno continui feedback sui risultati.

L’iniziativa parte con le presentazioni di lancio attraverso i canali sopra indicati nel mese di Novembre, continua con la raccolta delle application degli studenti interessati tramite il sito web, segue con una fase di valutazione delle richieste e di selezione dei “dream team” di finalisti, che sono compresi tra 16 e 20 e si conclude con delle fasi di gioco in una location prestabilita. Le prime due edizioni di gioco si sono svolte presso l’università, mentre le ultime due rispettivamente nei Wella Center di Roma e Milano, due sedi grandi e abilitate per gli eventi aziendali e i numerosi work shop.

La formazione delle squadre che solitamente individua tre gruppi, viene fatta sulla base dei profili dei finalisti selezionati, con dei criteri di diversità. Non viene impiegato quindi un metodo scientifico o matematico, ma un principio di eterogeneità che si fonda sul genere, sull’età, sul background accademico e sull’internazionalità, un parametro che in Bocconi è particolarmente importante. Non esistendo poi un numero predisposto di finalisti, quindi non è sempre uguale la dimensione delle squadre; nell’ultima edizione erano presenti 18 partecipanti in gruppi da 6.

Il gioco, in tutte le edizioni, si è svolto attraverso tre fasi, prima delle quali l’azienda ha fornito ai partecipanti un “pre-reading”, ovvero un documento informativo che aiuta i finalisti a formarsi un’idea sul brand e sul prodotto. A differenza delle edizioni passate però, in cui il materiale di supporto forniva informazioni su quote di mercato, sul ruolo del brand, sui competitors, ecc., nel Top Manager 2011 sono state fornite notizie molto più “top line”, con una breve presentazione del marchio Gillette e del modello di business sottostante.

In seguito alla presa visione della situazione di partenza le squadre sono state chiamate a svolgere tre periodi di gioco, che in gran parte rispecchiano la natura delle attività dell’azienda. Di seguito la Figura 4.3.8 riassume le 3 fasi percorse nell’edizione 2011, che sono quella di marketing, quella commerciale e quella finanziaria.

FASE DI GIOCO	OBIETTIVO	PRINCIPALI DECISIONI
STRATEGIA DI MARKETING	Sviluppare un marketing plan per Gillette Proglide	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle risorse e dell'ambiente esterno • Individuazione del target • Definizione del Marketing Mix
STRATEGIA COMMERCIALE: "GO TO MARKET STRATEGY"	Sviluppare un piano di commercializzazione del prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Giusto assortimento • Politiche di prezzo • Promozionalità in-store del prodotto • Livello di marginalità
STRATEGIA FINANZIARIA	Sviluppare un piano di investimenti e i relativi guadagni	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione finanziaria • ROI

Figura 4.3.8: Rappresentazione delle fasi di gioco, dei relativi obiettivi e delle principali decisioni da prendere. Fonte: Rielaborazione personale.

Nella prima fase, sulla base della segmentazione dei consumatori proposta dall'azienda, le squadre avevano l'obiettivo di sviluppare un piano di marketing ideale per Gillette Proglide, che fosse in grado di creare un livello di awareness del 70%. La sfida è stata quella di definire un Marketing Plan partendo da un budget fisso e, attraverso dei touch point sulle varie categorie inerenti, trovare il giusto marketing mix con valide idee di comunicazione. Nella seconda fase in relazione alle scelte definite dalla fase precedente, è stato richiesto alle squadre di definire una strategia commerciale per il prodotto. I partecipanti sono stati spinti ad identificare il giusto assortimento, le politiche di prezzo, la promozionalità con le categorie di posizionamento in-store del prodotto, il livello di marginalità, ecc. Infine l'obiettivo della terza e ultima fase è stato quello di definire il giusto investimento totale ed i suoi ritorni, quindi prevedeva di calcolare il ROI e le conseguenze delle decisioni finanziarie. Queste fasi sono state create perché rispecchiano l'essenza P&G nello sviluppo e nel lancio di un nuovo prodotto o di una nuova iniziativa, in quanto tengono in considerazione la funzione marketing, la funzione commerciale e la finanza. Sebbene la prima fase sia di marketing puro, obiettivamente il game è multifunzionale e sequenziale, dato che le prime decisioni sono in grado di influire sulle altre. Il marketing sembra quindi il legante tra tutte le fasi, ma non perché sia una caratteristica del game, quanto perché risulta effettivamente nella realtà P&G, dove l'obiettivo è quello di conquistare il consumatore.

4.3.9 La valutazione e la competizione

Durante le tre fasi di gioco ogni squadra viene seguita da un tutor aziendale, che diventa quasi parte del gruppo, in quanto è sempre presente e dà feedback continui. I tutor si occupano infatti di rispondere alle domande e ai dubbi dei giocatori, di indirizzarli e stimolarli ad essere più creativi o di riportarli nella giusta strada con consigli e indicazioni se perdendo di vista l'obiettivo della fase. A seguito delle prime due fasi di gioco alle squadre viene richiesto di presentare il lavoro svolto fino a quel momento ad una giuria formata da direttori di funzione e quadri simili, che è incaricata di dare dei giudizi strutturati sulle strategie seguite, con tanto di spunti utili a migliorare la presentazione finale.

Nel corso delle quattro edizioni l'azienda ha provato diverse tipologie di feedback: due anni fa i giudizi venivano dati di fronte a tutti i gruppi di gioco e in questo modo potevano influenzare le scelte degli altri giocatori, invece nel caso di Gillette, si è optato per una valutazione per singole squadre. Questa scelta è stata compiuta per una serie di pro e contro: l'azienda ritiene che una valutazione di fronte a tutti i finalisti costituisca sicuramente un'occasione di apprendimento per tutti, ma i risultati degli anni precedenti hanno dimostrato episodi di emulazione delle scelte degli avversari sulla base dei giudizi positivi della giuria. Le opinioni dei responsabili aziendali date ai singoli gruppi invece permettono ai giocatori di rimanere concentrati sulle proprie strategie e di sfruttare al meglio le proprie idee e la propria creatività. La scelta dell'ultima edizione, non sembra tuttavia, l'opzione definitiva. L'azienda infatti ha dichiarato che la modalità può cambiare per diverse ragioni, prima fra tutte il tempo a disposizione per il game. Mentre infatti nel caso di valutazioni complessive è necessario avere il tempo per affrontare delle esposizioni di gruppo aperte a tutti, nell'altro caso mentre un gruppo espone le prime strategie applicate gli altri possono continuare a lavorare ed il gioco riesce a concludersi in uno o due giorni al massimo.

I partecipanti inoltre non sono mai spinti dall'azienda ad assumere dei ruoli all'interno del gruppo, ma viene lasciata massima libertà. A volte sono gli stessi finalisti ad assumersi certe responsabilità sulla base delle proprie capacità; in questo modo all'interno di ogni squadra ci potrà essere chi si occupa della parte di marketing, chi dell'analisi dei consumatori e chi degli investimenti. Tra le finalità del tutor rientra quindi anche la valutazione delle capacità di divisione del lavoro e team working, mentre all'Amministratore Delegato Sami Kahale spetta un giudizio finale del gioco al termine della fase 3: il CEO ha infatti il compito di decretare la squadra vincitrice e premiarla con targa di partecipazione. Nelle edizioni passate veniva offerta ai vincitori anche la possibilità di trascorrere un weekend nell'headquarter P&G di Ginevra, ma nel 2011 per varie ragioni ciò non è stato possibile. Il ruolo di Sami Kahale non si esaurisce comunque con la consegna del premio, ma prevede la formulazione di un giudizio molto completo sulle scelte e sulle strategie di tutte le squadre, con un'analisi accurata della solidità dei numeri. Attraverso l'elenco di punti a favore o di tratti da migliorare, la sua valutazione costituisce un'importante occasione di apprendimento e crescita, anche per chi non si è aggiudicato la vittoria.

Va sottolineato inoltre che la valutazione finale viene fatta sul gruppo; anche se i tutor possono riferire alla giuria o al CEO certi dettagli sulle abilità dei giocatori, è dalle presentazioni che possono emergere le doti degli studenti più brillanti. Spesso i finalisti presentano proprio ciò su cui hanno lavorato da soli, arricchiscono la loro esposizione con dettagli importanti e sono in grado di rispondere adeguatamente ad eventuali domande dei manager. Queste capacità così come il rispetto dei tempi di presentazione sono per P&G un valore aggiunto non indifferente, che contribuisce e influenza la valutazione complessiva, che tiene conto anche del grado di innovazione delle idee, della qualità e flessibilità del piano oltre che dei risultati della presentazione stessa.

4.3.10 Il peso del Top Manager rispetto alle altre modalità di selezione

P&G risulta impiegare diversi canali per farsi conoscere al target di riferimento, compresi quelli rivolti al recruiting e in certe occasioni, ad esempio per comunicare un nuovo evento, anche la stampa. La pagina Facebook, il servizio Placement universitario e le interviste sui principali periodici sono sicuramente degli strumenti molto utili, ma come questi anche la partnership con l'ufficio di pubbliche relazioni aziendale e i canali giornalistici, che attraverso le interviste al direttore delle risorse umane piuttosto che ai numerosi manager, comunicano nuove iniziative o pubblicano "story tellings" sul sole 24 ore o sulle altre riviste che si occupano di lavoro.

All'interno di questi canali, anche i Business Games impiegati in passato hanno dato il loro contributo nelle attività di comunicazione e diffusione del brand, ma l'obiettivo che ha rappresentato il Top Manager, al contrario, è stato solo quello di avvicinarsi a dei profili di talento. In questo senso, dato che il processo di selezione P&G non prevede colloqui con psicologi ma solo con manager di funzione, che coinvolgono profili svariati e quindi si basa su dati oggettivi, la giuria che valuta i partecipanti al Top Manager non dà ai loro comportamenti un'importanza di esclusione ma dà modo di priorizzarne alcuni: se infatti a parità di valutazione iniziale sembrano tutti profili positivi, di fronte ad un problema verosimile di business dimostrano come si comporterebbero nella realtà. In questo modo e date le poche posizioni disponibili riescono ad assegnare una scala ai talenti, quindi, senza escludere quelli che hanno superato la selezione, l'azienda ha maggiore sicurezza di scegliere i migliori.

Sebbene comunque non sia stato possibile monitorare l'aumento delle application in seguito all'introduzione delle competizioni, dal punto di vista dei risultati queste hanno dato sempre buoni feedback anche grazie al passaparola tra gli studenti. Molti dei partecipanti al Top Manager hanno inoltre ricevuto da parte dell'azienda delle offerte di stage e si è verificato più frequentemente che siano stati gli studenti a rifiutare l'opportunità per questioni legate alle tempistiche richieste o per altre proposte piuttosto che l'azienda a non interessarsi ai loro profili. Per il momento tuttavia non è stato possibile procedere con una loro assunzione, in quanto l'azienda attende il conseguimento del loro titolo di studi. Inserendo la loro applicazione, tutti gli studenti, sia che partecipino al Business Game sia che si candidino per altri stage, sono chiamati a scegliere la posizione che vorrebbero ricoprire, quindi già

dall'inizio sono loro ad assumersi la responsabilità nella scelta del percorso formativo. Ovviamente dopo le interviste l'azienda è in grado di capire se la persona è portata o no per quella data funzione, e in caso contrario la sua candidatura viene trasferita ad un'altra area.

Dal momento inoltre che l'azienda si rivolge solo a studenti ai primi anni di università, che guarda alle loro potenzialità piuttosto che alle competenze tecniche e per problemi di budget, dato che la gestione dell'iniziativa richiede un grosso impegno da parte del general management e di quadri aziendali importanti, non è possibile per P&G riproporre lo stesso game più di una volta l'anno, anche perché le persone che "applicherebbero" per parteciparvi con grande probabilità sarebbero quelle scartate gli anni precedenti.

4.4 Il GMC e il caso Ferplast

Nata nel 1966 da una piccola realtà imprenditoriale vicentina, Ferplast è un'azienda italiana che si occupa della produzione e distribuzione di prodotti per animali domestici. A oltre Quarant'anni dall'inizio della sua attività, l'azienda con sede a Castelgomberto si presenta oggi come leader indiscusso nel settore del "Pet Comfort" a livello globale.

Forte di una storia fatta di sacrifici e impegno costante, di continue idee e nuovi prodotti/progetti, Ferplast genera per tutte le categorie di animali domestici oltre 1.800 tipologie di prodotto, accogliendo in uno spazio di 80.000 mq tanto gli uffici amministrativi quanto i reparti produttivi ed un magazzino automatizzato. Attraverso un organico di circa 1.000 collaboratori, di 11 filiali commerciali tra Italia, Francia, Germania, Benelux, Scandinavia, Regno Unito, Polonia, Giappone, Russia, Slovacchia e Ucraina, e 3 impianti produttivi, dislocati oltre che in Italia anche in Ucraina e Slovacchia, riesce a consegnare i propri prodotti in 80 Paesi in tutto il mondo (<http://www.ferplast.com>).

Partendo dalla produzione di gabbie per uccelli, si può dire che l'azienda ha subito una profonda evoluzione negli anni, dalla prospettiva di una piccola provincia del Nord-Est ad una di stampo multinazionale, arrivando oggi a contare una crescita del 62% in 5 anni, una rete di ben 90 agenti, 52 partner internazionali e oltre 200.000 mq di merce distribuita in un anno. Grazie infatti all'ottimizzazione della produzione e della distribuzione, nonché agli innovativi sistemi di ICT, Ferplast vanta un avanzato meccanismo di consegna, che permette ai clienti di reperire i prodotti aziendali in tutto il mondo, con tempistiche che ruotano attorno ai cinque giorni per far arrivare i prodotti dalla filiale più vicina.

I punti di forza sui quali l'azienda punta e crede fortemente sono dunque in primis la qualità dei propri prodotti e del servizio offerto, la vastità della gamma in secondo luogo e infine, ma non meno importante, l'innovazione e il giusto prezzo. Credendo fortemente, infatti, nel continuo rinnovamento, l'azienda si occupa in modo costante non solo del perfezionamento dei prodotti esistenti, ma anche della progettazione e realizzazione di innovazioni, andando ad ampliare la propria gamma di anno in anno. Per raggiungere questo obiettivo, considerato fondamentale per continuare a competere su scala internazionale, Ferplast adotta da sempre una politica volta al costante investimento nella ricerca e sviluppo, prestando senza eccezione impegno e attenzione verso quelle che sono le reali esigenze degli animali, andando così a studiare e dare vita a soluzioni sempre più dotate di comfort. "Essere sempre aggiornati, guardare al futuro e sviluppare le soluzioni più avanzate per il comfort di ogni animale" è ciò su cui si basa lo spirito e l'operato dell'azienda, che ad oggi vanta ben 100 brevetti a livello internazionale; da questo deriva la scelta di eliminare in produzione tutti i materiali o le componenti considerate non sicure dalla normativa e la volontà di garantire l'utilizzo delle materie prime migliori.

Altro aspetto di fondamentale importanza nella cultura aziendale è il rispetto delle normative in tema di sicurezza ambientale e di lavoro: Ferplast ritiene infatti indispensabile l'attuazione di attività che tengano conto di uno sviluppo sostenibile ed ecocompatibile, così come la definizione e il

mantenimento di un contesto lavorativo che garantisca la tutela di ogni dipendente (<http://www.ferplast.com>).

L'azienda non si può quindi solo definire un semplice marchio, ma una realtà che ingloba valori ed emozioni, e che, attraverso un nuovo modo di interpretare il legame con gli animali, si mette al servizio delle loro esigenze: Ferplast considera infatti i propri clienti non sono quelli che comprano i suoi prodotti, ma anche e soprattutto quelli che ne fanno uso, gli animali. Proprio in questo senso da qualche anno è stata lanciata dall'azienda l'idea della "new pet generation", che rappresenta per il comfort degli animali domestici una nuova era, nella quale non esiste più il concetto di "padrone" o una distinzione tra "amici" di serie A e B, ma in cui tutti hanno la stessa dignità e meritano le stesse cure.

Credendo fortemente in questo ideale, l'azienda si fa portatrice di un messaggio di valore degli animali in tutto il mondo, sostenendo l'importanza di rendere felici e garantire la comodità di tutti, compresi i padroni. Cercando di anticipare i bisogni dei propri clienti, investe di continuo nella Ricerca e Sviluppo, tanto che circa l'8% del fatturato annuo viene adibito al miglioramento dei propri prodotti, attraverso tecnologie innovative rispetto agli standard di mercato e alla formulazione di nuove idee e soluzioni per il benessere degli animali (<http://www.ferplast.com>).

4.4.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione

Sebbene l'azienda risenta del forte periodo di crisi economica che attraversa il nostro Paese, tale per cui negli ultimi anni sono calate notevolmente le opportunità di assunzione di nuovi dipendenti, fatta eccezione per alcuni casi di lavoro part-time o di sostituzioni di maternità, in generale gli strumenti tradizionalmente impiegati nel processo di selezione comprendono:

- I progetti di stage, volti ad osservare studenti e neolaureati che si affacciano al mondo del lavoro, con percorsi della durata di 6 mesi o in alcuni casi di un anno.
- La banca dati, che raccoglie i curricula dei profili interessati ad intraprendere un percorso aziendale.
- Le società di selezione e le società di somministrazione di nuovo personale.
- Le conoscenze, ovvero i riferimenti tanto dei dipendenti interni quanto di altre figure che si relazionano con l'azienda.

Sulla base di queste fonti di nuovi candidati risulta chiaramente che l'azienda assegna al web un ruolo molto basso nel processo di reclutamento. Nonostante infatti ritenga che per certi aspetti Internet rispetto ai canali sopra citati potrebbe avere dei vantaggi in termini di contatto con soggetti interessanti e interessati all'azienda, non manifesta la volontà di impiegare strumenti "innovativi". A causa della bassa necessità di reperire nuovi candidati, tale per cui gli strumenti tradizionali sono più che

sufficienti, Ferplast ha infatti per il momento deciso di non creare una sezione dedicata alle carriere nella propria pagina web, né tantomeno di fare riferimento ai principali Job Boards.

Nonostante quindi rimanga ancorata ad una visione del recruiting più tradizionale, Ferplast mette in atto un processo di selezione che per la propria realtà si può considerare abbastanza rilevante in termini gestionali. Partendo dalla definizione delle mansioni e dei ruoli da ricoprire, l'azienda procede ad una fase di analisi dell'ambiente di inserimento e di valutazione delle competenze necessarie, tanto dal punto di vista caratteriale quanto professionale. I parametri che permettono la scrematura dei candidati si riferiscono principalmente alla corrispondenza del soggetto con il "teorico" profilo ipotizzato e alla compatibilità con il micro/macro ambiente nel quale deve inserirsi e con il quale deve interagire. A seguito di questo primo momento valutativo interno, Ferplast si occupa innanzitutto di definire la possibile corrispondenza tra i profili registrati nella banca dati e le sue esigenze. In secondo luogo mette in atto un coinvolgimento con le principali società esterne, che si occupano del reperimento di candidati, per trovarne altri che potrebbero rispondere alle sue richieste; dopodiché ha inizio una serie variabile di colloqui per avvicinarsi ai soggetti candidati, che solitamente va da un'intervista finalizzata alla conoscenza reciproca e che mira tanto a comprendere quali sono i tratti generali del candidato quanto a verificare il suo curriculum, con la seguente prima scrematura; ad un secondo colloquio "tecnico" e il suo relativo processo di screening, fino ad un terzo e ultimo colloquio che può risolversi con la proposta di assunzione. Il numero di colloqui è comunque sempre commisurato al numero di informazioni necessarie, a quante se ne riescono a raccogliere durante l'incontro e, inoltre, al numero di candidati per i quali ci sono a parità di condizioni alcuni dubbi da sciogliere; ovviamente sono maggiori per quanto è più "complicata e sensibile" la figura da inserire. Va sottolineato oltretutto che al di là di questi colloqui personali e individuali, l'azienda non prevede né test scritti né assessment center.

4.4.2 Un nuovo canale: il Business Game e i suoi risultati

Sulla base della presentazione proposta da Jest, una Junior Enterprise di studenti dell'Università di Vicenza, Ferplast ha deciso di aderire a Novembre 2011 ad un'iniziativa organizzata in collaborazione con Confindustria Vicenza, che, portata avanti già da 6 anni dalla stessa società studentesca, ha l'obiettivo di sviluppare l'interazione tra studenti e aziende del Nord Est, al fine di valutare le loro potenzialità attraverso delle esperienze dirette con il mondo del lavoro.

Il percorso di cui Ferplast ha deciso di far parte, che era a scelta tra la semplice presenza al "career day", la partecipazione ad un Business Game o ad un nuovo Lean Game, si è concretizzato attraverso la sponsorizzazione di un team di 5 studenti, scelti in anticipo sulla base di alcuni parametri, che si sono occupati della gestione di un'azienda simulata per 5 periodi virtuali. Grazie infatti alla possibilità di usufruire del Global Management Challenge, una simulazione gestionale d'impresa a carattere internazionale, l'azienda ha avuto modo per alcune settimane di conoscere e valutare un gruppo di laureandi alle prese con le numerose e varie decisioni tipiche dell'ambiente di business.

La finalità che ha caratterizzato questa sua partecipazione è stata proprio quella di osservare un team di profili potenzialmente brillanti e idonei rispetto alle esigenze dell'azienda, ai quali proporre, laddove risultasse opportuno, un progetto di crescita "in comune" all'interno di diverse aree aziendali.

Come da accordo con la società che gestisce l'iniziativa, Ferplast ha ricevuto un modulo di compilazione, volto ad identificare i parametri e le caratteristiche utili a scegliere il team da sponsorizzare; attraverso questo format l'azienda ha infatti inserito le sue richieste sulla base del percorso di studi e del corso di laurea, della votazione media degli esami e di quella ottenuta al conseguimento della laurea triennale, nonché al luogo di residenza, alla vicinanza con l'azienda e al giusto mix di genere.

Durante poi le fasi di gioco, che si sono svolte sia all'interno dell'azienda che in fiera, Ferplast ha avuto modo di valutare tanto i singoli componenti quanto la squadra nel suo complesso, prestando attenzione alle dinamiche di gruppo, alla presenza di riferimenti o team leader all'interno delle discussioni, alle modalità di approcciarsi ai problemi di ognuno, il tutto cercando di immaginare i singoli partecipanti in un futuro nella società. In questo senso, essendo "libera di agire" l'azienda ha deciso di non partecipare attivamente al gioco, ma di lasciare che i concorrenti fossero totalmente autonomi nell'affrontare il game nel modo che ritenevano più opportuno. Poiché l'obiettivo era come detto quello di conoscere degli studenti, vederli "ragionare" insieme e osservare le dinamiche che si sviluppavano all'interno del gruppo, Ferplast, a differenza di altre aziende che hanno aderito alla stessa iniziativa, non è intervenuta a supporto della squadra nei vari periodi decisionali con un ruolo di tutor, ma si è limitata a valutare la strategia in modo "esterno".

Il vantaggio che l'azienda riconosce a questa iniziativa è quindi l'opportunità di osservare, senza alcun intervento, un gruppo al lavoro, per comprendere: se esso sia in grado di gestire certe problematiche; perché prenda certe decisioni piuttosto che altre e quali siano i rapporti interpersonali che si creano durante il game. Attraverso il Business Game Ferplast ha avuto modo di individuare dei "potenziali" profili con percorsi formativi corrispondenti alle proprie esigenze interne, che non avevano ancora deciso di "affacciarsi" al mondo del lavoro. In sintesi si può dire quindi che, data la difficoltà nel reperire laureati interessati ad un percorso formativo come quello proposto dall'azienda, Ferplast ha deciso di partecipare al Becoming Manager per "anticipare" i tempi di contatto con i candidati.

A questo proposito a tutti i membri del team di gioco 2011, al termine dell'evento è stato proposto uno stage non retribuito, in alcuni casi finalizzato ad ultimare il percorso universitario, mentre uno stage con borsa di studio verrà proposto solo al conseguimento della laurea, che in questo caso sarà rivolto invece ad un possibile inserimento successivo con contratto dipendente, in caso di sviluppo o ampliamento di progetti interni. Sebbene al momento si sia registrato un solo stage con l'obiettivo della stesura di una tesi di laurea, il ritorno che ha registrato l'azienda sembra essere positivo: solo in seguito sarà però possibile stabilire l'opportunità di un percorso formativo diverso, che punti alla professionalizzazione dello stagista "tarata" sulle caratteristiche aziendali.

4.4.3 I profili ricercati, le assunzioni e le politiche rivolte ai talenti

Come accennato in precedenza, negli ultimi anni non è stato possibile per l'azienda assecondare il livello di assunzioni che la aveva caratterizzata in altri periodi in oltre quarant'anni di attività, tanto che anche nei momenti in cui si riscontravano problemi di carenza di competenze interne, se il candidato era tra i più interessanti per altri aspetti, Ferplast non ha ricercato nuovo personale ma ha pianificato dei percorsi formativi ad hoc. Nonostante infatti al momento non sia alla ricerca di profili o figure da inserire, siano esse neolaureati o profili con esperienza, l'ultimo progetto, per il quale ha aderito al Global Management Challenge, ha previsto l'inserimento di giovani neolaureati per definire con loro un percorso di formazione in azienda della durata di circa 6-12 mesi, al termine del quale l'azienda si riservava di valutare l'esistenza di qualche "talento" da inserire ed in quale settore; il tutto non per risolvere una necessità attuale ma per anticiparne una potenziale futura.

Al di là dell'inserimento di 1-2 risorse annue con contratti part time per progetti specifici o di sostituzioni di maternità, risulta che l'azienda abbia storicamente un tasso di turnover in uscita vicino allo 0. Le risorse che invece sono state inserite con contratti di stage negli ultimi anni sono nettamente superiori alle assunzioni, dato che risultano circa 7-10 ogni anno, tutti tramite contatti diretti, rapporti con le università o scuole superiori e da quest'anno anche attraverso il Business Game. Lo stage "post laurea" è definito infatti come il punto di partenza di un progetto di crescita personale dei candidati all'interno dell'azienda ed il percorso formativo successivo è considerato "propedeutico" all'assunzione; al termine di questo ipotizzato percorso infatti, ai potenziali dipendenti l'azienda offre solitamente un contratto a tempo indeterminato, ritenuto lo strumento più adeguato di inserimento. Molto utile a questo proposito sembra essere il rapporto di Ferplast con le principali università della zona, attraverso cui sfrutta i rapporti con l'ufficio stage, soprattutto dell'ateneo di Padova, Verona e Trieste.

Sebbene inoltre per l'azienda non sia semplice dare una definizione precisa di chi può essere considerato un talento, essa ritiene che lo rappresentino quei dipendenti in grado di eccellere nel loro settore, coordinandosi in modo "trasversale" con le altre aree. A questo proposito non risultano però al suo interno particolari politiche "canonizzate" alla gestione delle risorse di valore, ma l'obiettivo che permane è sicuramente quello di trattenere i profili più brillanti e di farli esprimere al meglio, sia attraverso percorsi di carriera in termini professionali ed economici, sia attraverso dei percorsi di formazione mirata. Le valutazioni interne annuali volte a giudicare il lavoro dei dipendenti e premiarli con bonus o riconoscimenti, vengono svolte ogni anno, ed il giudizio viene effettuato dai superiori in base ai risultati complessivi raggiunti durante l'anno. Gli incentivi corrisposti ai migliori dal punto di vista economico sono dunque definiti a consuntivo, in base ai risultati aziendali.

4.4.4 Il Global Management Challenge

Il Global Management Challenge (GMC) è una simulazione di business di origine portoghese che si disputa on-line a livello internazionale da oltre trent'anni in ben 34 Paesi. Grazie all'impiego di un software squadre di studenti universitari e di master, manager e professionisti hanno la possibilità di sfidarsi in rete nell'individuazione della migliore strategia con cui gestire un'azienda.

L'origine del GMC risale ai primi anni Settanta, quando un gruppo di ricercatori di gestione dell'Università di Strathclyde in Scozia, ha progettato un software in grado di simulare delle realtà aziendali. Concepito per ravvivare la noia di studio in dipartimenti universitari di economia e gestione e soprattutto per dimostrare le conseguenze delle decisioni degli studenti sul successo di una società immaginaria, il simulatore ha dimostrato presto i suoi molteplici vantaggi: da strumento per migliorare il lavoro di squadra ad indicatore comportamentale di candidati in condizioni di stress.

Comprendendo il potenziale di questo simulatore, un giovane assistente universitario dell'Istituto Superiore di Economia e Gestione decise di negoziare il suo uso in Portogallo, portandolo oggi ad essere il simulatore di gestione più popolare nel mondo. Luis Alves Costa aveva infatti notato che per entrare nella Comunità Economica Europea il Portogallo aveva bisogno di trovare degli strumenti didattici che gli permettessero di avvicinarsi agli standard europei in termini di gestione della qualità e produttività; proprio per questo strinse una partnership con il più prestigioso giornale periodico del Paese "L'Expresso", che nel 1979 annunciò la nascita del "Grande Gioco delle Aziende", presentandolo come una competizione tra squadre di sei persone, di solito della stessa azienda, chiamate ad affrontare problemi di gestione dinamica attraverso l'uso di un computer, anche se tale strumento non era strettamente necessario, tanto che molte delle prime squadre in gara si sono avvalse di abili calcolatori (<http://www.worldgmc.com>).

Il primo concorso è durato quattro mesi, da gennaio a maggio, ed i primi vincitori sono stati un gruppo di professori e di studenti dell'Università Cattolica portoghese. La vittoria di questa prestigiosa scuola privata, che si è ripetuta l'anno seguente, ha avuto notevoli ripercussioni sulla direzione del progetto, attirando l'interesse di giovani studenti, al punto che oggi la maggior parte dei concorrenti sono studenti di economia, management e ingegneria (<http://www.worldgmc.com>).

Come il Global Management Challenge è cresciuto in dimensioni ed ha assunto nel 1983 una configurazione internazionale, si è anche adattato al mondo che lo circonda, così che la società costituita dai creatori originali del simulatore, negli anni hanno introdotto continuamente nuovi elementi, che hanno comportato nuove attrazioni e nuove difficoltà per i partecipanti. In questo modo è stato in grado di introdurre l'euro prima che esistesse nella vita reale e di simulare rapidamente nuovi mercati, quando Internet era appena apparso nella scena globale.

Il Global Management Challenge in alcuni Paesi viene chiamato con nomi diversi, ma mantiene sempre le stesse caratteristiche: i giocatori devono prendere decisioni nelle principali aree funzionali, sapendo che le altre squadre sono in concorrenza nello stesso mercato e per gli stessi prodotti; inoltre proprio come nella vita reale, le decisioni di ogni squadra incidono sul comportamento del mercato

totale e al tempo stesso sono in grado di influenzare il futuro di ogni squadra che ne prende parte (<http://www.worldgmc.com>).

In Italia questo torneo è stato introdotto nel 2002 e, a differenza delle prime edizioni portoghesi in cui il gioco si svolgeva in una gara singola nell'arco di un'unica giornata, la competizione si sviluppa in diverse fasi:

- La fase preliminare corrisponde ad una serie di gare interne annuali ad eliminazione diretta. Queste competizioni si svolgono all'interno delle università o delle aziende per un periodo di 6 settimane e i cui vincitori possono accedere alle gare nazionali.
- La fase nazionale prevede la partecipazione di tutti i gruppi di studenti che si sono iscritti direttamente o che sono sponsorizzati da un'azienda. Con la stessa durata della fase precedente, prevede che le prime 24 squadre accedano alla finale nazionale.
- La finale nazionale si svolge in una giornata, solitamente all'interno di un evento in una location prestigiosa, al termine del quale la prima squadra ha il diritto di partecipare alla gara internazionale.
- La finale internazionale riunisce i vincitori nazionali dei 34 Paesi, in una sede diversa di anno in anno, nella quale viene nominato il team campione mondiale.

Il GMC si può quindi definire come un torneo che si basa su una situazione realistica di business, in cui un certo numero di aziende virtuali, rappresentate dalle squadre partecipanti, competono una contro l'altra in un ambiente di lavoro comune, dove un sofisticato modello computerizzato simula le interazioni delle varie parti di ogni azienda, i rapporti concorrenziali tra le imprese e la situazione economica di fondo. Esso rappresenta una competizione per i talenti, ovvero una sfida tra gruppi di studenti talentuosi provenienti dalle facoltà di Economia e Ingegneria di tutta Italia e un'occasione per le aziende di attrarre e reclutare giovani ad elevato potenziale, grazie ad un'attività di "Employer Branding" virale (<http://globalmanagementchallenge.wordpress.com>).

Il compito che ogni squadra di giocatori affronta è quello di prendere in carico una di queste aziende simulate e gestirla come se fosse un business reale, al fine di farle raggiungere i più elevati livelli di performance, che vengono valutati sulla base del valore azionario raggiunto al termine del gioco; valore che viene calcolato attraverso le aspettative del mercato e degli investitori.

Il game permette ai partecipanti di compiere delle scelte nell'area del marketing, della produzione, delle risorse umane e della finanza attraverso 5 tappe decisionali, che considerano complessivamente 5 trimestri di gestione; attraverso le decisioni di ogni periodo di gioco le squadre dovranno risolvere le criticità della propria impresa, cercando di posizionarla ai vertici del mercato di riferimento.

Uno degli obiettivi principali di questa simulazione è quello di illustrare le interazioni tra le varie aree funzionali, per dimostrare che quando si tratta di gestire una società, raggiungere un giusto equilibrio è fondamentale per il successo e che questo può essere realizzato al meglio grazie al lavoro di squadra, ad una buona organizzazione e ad una comunicazione efficace.

Per partecipare ad una competizione del GMC è necessario iscriversi attraverso una quota di partecipazione. Per gli studenti di solito non è previsto alcun pagamento d'iscrizione, anche se in alcune facoltà è stato richiesto un impegno simbolico di 10 euro a partecipante, al fine di ridurre le possibilità di abbandono del gioco. Per quanto riguarda le aziende che svolgono il ruolo di sponsor invece, il costo varia tra i 2 e 3 mila euro per squadra, con la possibilità di avere un prezzo di favore per quelle società che decidono di supportare più squadre, dato che il costo sale fino a 10-12 mila euro per chi vuole avere la possibilità di essere visibile a tutte le squadre in gioco.

I partecipanti alle iniziative possono quindi essere sia studenti universitari che giovani manager, tanto che nell'impiego a scopo formativo, l'obiettivo del 2011 è stato quello di non fare una gara solo tra studenti ma di elevare il livello di complessità, facendo competere gruppi di studenti e manager contemporaneamente. Contando che nelle selezioni interne erano ammessi solo gruppi di studenti, mentre i manager subentravano al momento delle semifinali, nel 2011 si sono registrate un numero di 350 squadre nelle gare interne, 60-70 gruppi nella fase nazionale, di cui venti in finale e 1 all'internazionale.

4.4.5 La pubblicizzazione del gioco e le candidature

Il caso del GMC che è stato preso in considerazione in questa trattazione, riguarda una gara di tipo nazionale impiegata all'interno del "Becoming Manager", un evento creato da una Junior Enterprise dell'università di Vicenza. Jest è un'associazione che per i partecipanti rappresenta un'attività extracurricolare, con carattere no-profit, che è gestita interamente da studenti, con un ricambio generazionale molto rapido se si tiene conto che se uno studente entra al secondo anno di corso, può farne parte al massimo per altri tre anni fino al conseguimento della laurea magistrale.

Il "Becoming Manager" è dunque un evento organizzato annualmente dal 2006 nella fiera di Vicenza, che prevede lo svolgimento di due game: uno è proprio una gara del Global Management Challenge e l'altro è un Logistic Game con carattere funzionale, trattato per la prima volta lo scorso Novembre da un professore universitario. L'obiettivo che questo evento attraverso i Business Games si propone di raggiungere è quello di creare un contatto diretto tra aziende e studenti: l'associazione si occupa infatti di cercare e proporre a delle aziende sponsor un team di studenti, solitamente di Economia o Ingegneria Gestionale, sulla base delle specifiche esigenze organizzative. La pubblicizzazione dell'evento e quindi del gioco, viene fatta attraverso delle presentazioni all'interno dell'Università di Ingegneria di Vicenza e di Verona e nella sede di economia a Padova, e si rivolge principalmente a studenti del quarto e quinto anno di corso, in quanto dal momento che il game è considerato dalle aziende sponsor un vero metodo di reclutamento, tanto che a molti studenti può essere offerto uno stage al termine dell'evento, i profili richiesti da queste sono quasi sempre quelli di giovani studenti già laureati che stanno specializzando i loro studi. Sono infatti le stesse aziende che

sponsorizzano l'evento a definire il profilo dei partecipanti della propria squadra attraverso dei parametri che possono riguardare tanto il corso di laurea quanto le competenze specifiche.

Dopo aver raccolto le candidature dei potenziali giocatori, ai quali viene preventivamente consigliata l'iscrizione in gruppo per motivare la partecipazione, Jest realizza un pre-matching, ovvero dopo aver ricevuto le richieste delle squadre, si occupa di proporre alle aziende quelle che più rispecchiano i profili ricercati. Non esiste quindi la possibilità che siano gli studenti a scegliere con quale azienda vorrebbero partecipare, né la possibilità che un'azienda scelga più squadre, o che le stesse siano proposte a più imprese.

In seguito a questa fase iniziale di matching, i responsabili dell'associazione conducono una visita in azienda portando la squadra di gioco a conoscere i manager aziendali e dove seguono i team nella prima decisione di gioco. Due delle cinque decisioni del GMC vengono infatti prese circa due settimane prima dell'evento in fiera presso la sede delle aziende sponsor in date stabilite dalle stesse entro i tempi del regolamento, mentre le altre tre decisioni avvengono durante un'unica giornata, al fine di inserire nella competizione anche il vincolo e la pressione del tempo. Ogni azienda gestisce quindi il proprio team in modo autonomo; team che compete all'interno di un girone da 8 gruppi, il più possibile omogenei tra loro, anche se lasciando che siano gli studenti a formare la propria squadra, è difficile che ci siano team misti dal punto di vista del percorso accademico; nell'ultima edizione erano infatti presenti 7 squadre di studenti di Ingegneria Gestionale e 1 sola mista con all'interno anche studenti di Economia. Durante le fasi di gioco, viene inoltre lasciata a discrezione dei manager la possibilità di seguire attivamente la propria squadra nelle scelte oppure se essere presenti come semplici osservatori.

Al termine dell'evento, in seguito alla definizione della classifica finale, vengono premiati i primi tre team con una targa simbolica e a questi viene offerta l'opportunità di presentare il loro lavoro, per spiegare quali decisioni sono state prese e quale strategia hanno deciso di seguire.

4.4.6 Le modalità di gioco

Il GMC inizia con l'invio ad ogni squadra partecipante di un manuale che contiene alcune regole e indirizzi per il gioco insieme a dei file excel, che riportano informazioni sul profilo della propria azienda, ovvero dati e notizie sulla storia e sugli indicatori di ogni funzione, per un totale di 500-600 variabili. Il manuale di gioco è lo stesso per ogni squadra partecipante e per ogni tipologia di competizione, non cambia all'interno dello stesso anno ma può subire delle modifiche da un anno all'altro, a fronte di aggiornamenti del software o del regolamento. Così come per il manuale, anche la storia da cui ha inizio la competizione tra le squadre che si sfidano è identica, in modo che nessuna azienda virtuale sia avvantaggiata, ma che tutte partano dalla stessa posizione nel mercato. Questo fatto rappresenta tanto per il GMC, quanto per la maggior parte degli altri Business Games, una limitazione importante nella finzione di gioco; ma un vincolo necessario per non elevare troppo la complessità di gioco. Se la simulazione fosse infatti più realistica, quindi se ogni squadra partisse da una situazione di

gestione diversa, ad esempio se ci fosse una società leader di mercato e dei “second player”, sarebbe molto più difficile valutare in che modo una squadra ha performato meglio delle altre.

Quello che può variare in base alla categoria della gara è invece lo scenario: ad ogni girone di gioco vengono infatti distribuite informazioni che raccontano la situazione dell’azienda nel periodo di gestione precedente, che solitamente è formato da 5 trimestri, proprio come quelli in cui i giocatori sono tenuti a compiere le loro scelte. Questo dato costituisce un’indicazione fondamentale che caratterizza il GMC, in quanto esplicita che le squadre dovranno competere per un periodo virtuale di circa un anno e mezzo, quindi si occuperanno di una gestione di breve-medio periodo.

In seguito all’analisi del passato aziendale la simulazione inizia con la definizione dei periodi di gioco, per ognuno dei quali è richiesto il rispetto delle tempistiche proposte; ad ogni giocatore viene infatti reso noto un calendario dettagliato che presenta le giornate in cui le decisioni devono essere inviate al simulatore per la valutazione delle giocate. I periodi di gioco sono tuttavia diversi a seconda delle finalità della gara. Per quanto riguarda le competizioni che fanno parte della fase nazionale e internazionale, comprese le gare del “Becoming Manager”, viene indicata una decisione a settimana, che sommata alla precedente settimana per la valutazione del manuale e della storia d’impresa, va a prolungare il periodo di gioco a 6 settimane. La finale della fase nazionale e la gara internazionale si svolgono invece in un unico giorno in un unico luogo, dove squadre già allenare dalle precedenti fasi, conducono una gestione in condizione di forte stress e con il vincolo pressante del tempo, dato che sono chiamate a prendere l’ultima decisione in mezz’ora. Per quanto riguarda invece gli utilizzi del GMC in aula a scopo formativo, le giocate avvengono in 2 giorni: a seguito di una presentazione del responsabile che riassume le regole e le varie situazioni, hanno inizio i periodi gioco, solitamente 3 nella prima giornata e 2 nella seconda, alla fine della quale gli studenti hanno anche il tempo per delle presentazioni personali sulla strategia di gioco seguita.

Durante il gioco poi al termine di ogni periodo decisionale, ad ogni squadra vengono inviate notizie sull’andamento della gestione; nello specifico il controllo dell’azienda viene esercitato attraverso due documenti:

- La relazione sulla gestione trimestrale, che viene prodotta dal simulatore e che mostra come l’azienda si è esibita nel corso del periodo concluso. Il report di gestione è diviso in sei parti, costituite da un riassunto delle decisioni inserite nel simulatore, dalle statistiche sulle risorse e sul prodotto, dai dati di contabilità, da informazioni di business intelligence, insieme ad alcune notizie sui concorrenti e sull’ambiente economico. Oltre allo stato di alcuni parametri aziendali il report fornisce informazioni anche sul trimestre successivo (es: numero macchinari disponibili nel trimestre precedente e seguente; numero lavoratori disponibili, ore di assenteismo, ore lavorate, ore di sciopero, ore di manutenzione, numero di prodotti, materie prime acquistate, materie prime ordinate, numero dipendenti, numero nuovi assunti, numero licenziati, numero di agenti assunti e licenziati, numero di porte Internet, numero visite sito

web, numero prodotti difettosi, numero prodotti distribuiti, numero ordini non evasi, spese amministrative e tutti i vari costi, compresi quelli per avere notizie sull'andamento dei competitors, insieme al Conto Economico e allo Stato Patrimoniale).

- Il foglio di decisione, in cui le scelte vengono registrate per la trasmissione al software. I partecipanti vengono forniti di file excel nei quali possono inserire e salvare le proprie decisioni. I dati possono essere registrati sulla piattaforma in qualsiasi momento e poi rivisti se necessario, ma quando scade il tempo del periodo di gioco, le ultime informazioni inserite vengono prese come definitive.

Le informazioni contenute in questi report aiutano quindi a descrivere come le singole aziende operano in modo molto dettagliato e agevolano la revisione delle strategie adottate, tenendo conto che ogni scelta dipende dal lavoro di squadra e dall'accordo tra i componenti per trovare la migliore soluzione aziendale. Al termine di ogni giocata il GMC fornisce anche una graduatoria delle squadre, che è data dal valore azionario raggiunto dalle stesse. Tutte le aziende sono infatti quotate in una borsa virtuale e vince l'azienda che all'ultima decisione ha un valore superiore alle altre (http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf).

Nel corso del gioco va precisato che il simulatore non può in alcun modo influenzare lo sviluppo della simulazione: eventuali fattori esterni vengono impostati prima che la simulazione abbia inizio, quindi il controller non potrà mai interferire arbitrariamente.

Ogni azienda che partecipa alla stessa fase di gioco opera in concorrenza diretta con una serie di altre aziende, che producono fino a tre prodotti e li commercializzano nelle stesse aree geografiche; la produzione facente parte della stessa gamma non è definita in modo specifico, ma si tratta di beni di consumo durevoli, generalmente ritenuti interessanti da parte del pubblico.

Le aziende simulate nel GMC sono aziende industriali, non di servizi, che producono beni senza definizione, denominati A, B, C o 1, 2, 3, che possono essere compresi solo attraverso l'analisi dei dati di partenza, i quali in base al prezzo al volume di produzione e di vendita, ecc., permettono di capire se sono prodotti di medio-largo consumo oppure di lusso. La decisione di non determinare in modo chiaro un prodotto è legata al confronto tra gruppi di studenti che sono sponsorizzati e sostenuti da società diverse. Proprio quindi a causa dei differenti settori in cui operano le aziende sponsor, questa scelta è voluta per non agevolare nessuna squadra.

Il mercato in cui avviene la competizione è diviso in tre zone, quella dell'Euro, che prende in considerazione il contesto europeo; quella del Dollaro, che riguarda il Nord America, il Canada e il Messico (NAFTA) e quella del commercio in Internet, nel quale avviene sempre una concorrenza diretta tra le aziende che partecipano alla simulazione, ma nel quale va tenuto presente che ognuna compete anche contro se stessa rispetto agli altri mercati citati, dato che un cliente ha la possibilità di acquistare in un negozio del mercato europeo o americano oppure sempre dalla stessa azienda ma attraverso la rete. Poiché il mercato finale potrà essere influenzato dal tasso di cambio tra l'euro e il

dollaro, statistiche e relazioni vengono date ai partecipanti nel corso del gioco per aiutarli a valutare le tendenze, i movimenti economici e come i tassi di cambio possono variare. Inoltre, altre informazioni di carattere politico, economico e commerciale vengono inserite in un rapporto finanziario trimestrale per supportare i giocatori nella previsione del modo in cui le economie e i mercati sono suscettibili di muoversi.

Durante le giornate nessun evento esterno reale può influenzare il gioco, ma le aziende potrebbero risentire di alcuni eventi mondiali significativi simulati, che potrebbero avere gravi effetti sulla capacità di operare dell'impresa e incidere sul mercato finale dei prodotti. In generale il livello di turbamento dovrebbe incidere su tutte le imprese allo stesso modo, ma data la situazione interna di ciascuna gli esiti di un evento potranno dipendere da come l'azienda è in grado di affrontare ciò che accade. Questi eventi inoltre potrebbero verificarsi improvvisamente, dando alla gestione poche possibilità di agire; tuttavia, è probabile che alcune informazioni di preavviso possano essere tratte dalla stampa che appare nel Business Report. Va precisato comunque che sebbene esista la possibilità che si manifestino eventi di questo tipo, ciò non significa che accadranno in tutte le giornate.

Per risolvere tutte le problematiche dei partecipanti in merito al manuale e al gioco stesso, ogni anno viene anche definito un servizio di "customer care", utile a supportare le squadre nella complessità della simulazione. Una o più persone responsabili del gioco sono quindi incaricate di rispondere via mail alle possibili domande dei giocatori. Sebbene nella piattaforma on-line non sia presente un form dedicato a questo servizio, ad ogni partecipante viene assicurata una risposta entro 24 ore, con la possibilità di visionare le questioni più comuni all'interno del blog italiano dedicato al gioco. Le gare del GMC hanno tutte carattere di "general management", quindi le 66 leve sulle quali i partecipanti devono agire riguardano 4 diverse funzioni: il marketing, la produzione/ distribuzione, la gestione delle risorse umane e la finanza.

La prima delle quattro funzioni che ogni azienda è chiamata a gestire riguarda tutte le attività della categoria marketing, che si occupa di determinare la domanda dei prodotti e di commercializzarli con successo rispetto alla concorrenza. Per fare questo è necessario che ogni squadra riveda le condizioni del mercato e dei competitor, prepari dei piani di marketing e prenda le decisioni giuste per metterli in funzione nel breve e nel lungo termine. Come è stato accennato, in Europa e nella zona del NAFTA, ogni azienda vende ai dettaglianti tramite agenti e distributori, i quali, a loro volta rendono i prodotti disponibili ai consumatori; in queste aree quindi i rivenditori rappresentano il primo obiettivo dell'attività di marketing. È possibile poi vendere in modo diretto al cliente in tutto il mondo attraverso la rete Internet, tenendo presente che la domanda pubblica può variare a seconda del clima economico e delle strategie delle aziende in competizione.

Ogni prodotto ha poi una propria immagine che l'azienda deve promuovere al fine di attirare le vendite, che può essere influenzata da una serie di fattori di diversa importanza, alcuni dei quali sono direttamente sotto il controllo dell'azienda, mentre altri dipendono dalle attività dei concorrenti. Per aiutare i giocatori a fare delle previsioni accurate, nell'ultimo trimestre vengono rese note alcune

informazioni economiche e competitive sulle attività dei concorrenti, gratuitamente, come ad esempio i prezzi, il numero totale dei dipendenti, i tassi salariali, il numero di agenti e distributori, ecc.; per ricevere altre notizie sui competitor ogni squadra può inoltre decidere di iscriversi ad un'organizzazione che monitora le vendite altrui e fornisce notizie sulle varie quote di mercato. Questa partecipazione a differenza delle precedenti comporta però una spesa, così come la scelta di far intraprendere delle ricerche sulle attività e sui prodotti altrui (http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf).

Dal momento che il Marketing Plan dovrebbe comprendere decisioni sui prezzi, sul prodotto, sulla comunicazione, sulla politica di distribuzione e su quella commerciale, la sua progettazione necessita una previsione sulla numerosità degli ordini per ogni prodotto; aspettativa che diventerà il punto chiave da usare per valutare i progetti insieme agli altri dipartimenti funzionali dell'azienda.

Le decisioni da prendere per la funzione marketing sono riassunte nella Figura 4.4.6 (1), le cui informazioni traggono spunto dal file http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf.

AREA MARKETING	PRINCIPALI DECISIONI
PREZZO	Prezzo al quale vendere i prodotti (come importo che l'azienda si riserva di addebitare agli agenti e ai distributori per ogni unità consegnata, oppure come importo che il consumatore finale andrà a pagare nel caso di Internet).
QUALITA'	La qualità di ogni offerta può essere controllata in anticipo tramite le decisioni prese in fase di produzione. Dal momento che i prodotti sono legati ad una garanzia che ha validità 12 mesi, quelli difettosi potranno essere virtualmente resi dai consumatori per la riparazione o la sostituzione.
INVESTIMENTI IN R&D	Per tenere il passo con gli sviluppi dei concorrenti in tecnologia e design è necessario investire nella ricerca e sviluppo. Questa variabile però tende ad avere risultati incerti, in modo che a prescindere da quanto si decide di spendere, non vi sia certezza assoluta che i team di ricerca contribuiranno a migliorare l'immagine dei prodotti nel breve termine, anche se maggiore è l'investimento più alte saranno le probabilità di riuscita.
PUBBLICITA'	L'ammontare da investire nella comunicazione consiste ad esempio nella quota da dedicare agli spot televisivi, alla stampa, e così via. Data l'importanza che il sito web rifletta e mantenga l'immagine di marketing dell'azienda, è necessario definire quanto spendere ogni trimestre per migliorare l'efficienza e l'attrattiva della pagina on-line.
DISTRIBUZIONE	Per la zona euro sarà necessario prendere tre decisioni per ogni trimestre: una sul numero di agenti che si desidera presso il mercato europeo, una sull'importo che si è disposti a destinare a ciascun agente, e una sul bonus in base al valore degli ordini ricevuti. Per la zona NAFTA le decisioni necessarie riguardano il numero di distributori, il livello dei pagamenti di sostegno per coprire le spese generali di base e la percentuale aggiuntiva sul valore delle vendite effettuate.
DISPONIBILITA' DEL PRODOTTO	I prodotti finiti vengono spediti ai magazzini degli agenti sul mercato europeo, ai distributori del NAFTA e agli agenti di Internet; dato che gli ordini vanno consegnati al più presto nello stesso trimestre, è consigliato mantenere un adeguato stock di prodotti disponibili in tutte le aree, in modo che le consegne possano essere effettuate tempestivamente.

Figura 4.4.6 (1): Rappresentazione delle categorie decisionali per la funzione marketing. Fonte: Rielaborazione personale.

L'area produttivo-distributiva si occupa della realizzazione e dello smistamento dei prodotti della società nel modo più rapido ed economico possibile e nel rispetto delle regole di qualità stabilite. Il raggiungimento di questo obiettivo prevede quindi da un lato una sinergia con il reparto marketing, al fine di garantire il rispetto delle previsioni della domanda e con il reparto relativo alle risorse umane dall'altro, per assicurare il quantitativo necessario di manodopera, così come richiede una corretta pianificazione dei macchinari e delle materie prime. La produzione che l'azienda vende è realizzata in due processi: la lavorazione, in cui vengono realizzati i componenti su macchine, ciascuna azionata da quattro macchinisti non specializzati e l'assemblaggio, dove vengono montate le componenti lavorate in prodotti finiti confezionati da lavoratori qualificati che operano su singoli turni. Il numero di prodotti che possono essere fatti in qualsiasi trimestre dipenderà sia sulla capacità della macchina sia dal numero di unità di prodotto che possono essere completate e messe insieme nel montaggio. Il quantitativo di prodotti non sarà comunque in nessun caso bloccato da una carenza di materie prime, perché ogni deficit viene risolto automaticamente, attraverso l'acquisto ad un prezzo più elevato.

Le decisioni da prendere in questa area funzionale sono riassunte nella Figura 4.4.6 (2), che traggono spunto dal file http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf:

AREA PRODUTTIVO DISTRIBUTIVA	PRINCIPALI DECISIONI
LAVORAZIONE	Numero di macchine che si installano per fabbrica, loro velocità e turni di lavoro. Per ogni trimestre sono indicate un numero massimo di ore di produzione per ogni macchina, che non può essere superato.
MANUTENZIONE	Numero ore di manutenzione per ogni macchina che si vogliono appaltare, tenendo presente che esiste un costo fisso orario per contratto che include il lavoro, i pezzi di ricambio, i materiali, gli strumenti e la supervisione. Se l'assegnazione delle ore per contratto di manutenzione non è sufficiente a coprire i tempi di riparazione di base, le ore aggiuntive necessarie per soddisfare questo sforzo primario saranno addebitate ad un tasso più elevato.
MONTAGGIO	Capacità dei lavoratori qualificati di assemblare i componenti lavorati e farli diventare prodotti finiti Tempi effettivi da adottare Numero addetti assumere, senza alcun limite numerico
PIANIFICAZIONE PRODUZIONE	Numero di prodotti da realizzare sulla base delle previsioni di vendita, prodotti che poi devono essere spediti a ciascun settore nel trimestre successivo

<p>GARANZIE E QUALITA'</p>	<p>E' suggerito di valutare con attenzione il tempo che viene consentito ai lavoratori qualificati per assemblare i prodotti, tenendo presente che ogni azienda offre una garanzia di 12 mesi e la manutenzione dei prodotti restituiti viene effettuata da agenti dei servizi locali nelle aree, che addebitano all'azienda il costo del lavoro svolto.</p>
<p>CONSEGNA MAGAZZINAGGIO DISTRIBUZIONE</p>	<p>E' necessario prendere le giuste decisioni sul livello delle scorte in magazzino, dato che i prodotti realizzati vengono spediti ai magazzini controllati dagli agenti e ai distributori, che fanno il carico per lo stoccaggio, e le unità di prodotto finito possono essere perse, rubate o rovinare.</p>
<p>ACQUISTO MATERIALE E MAGAZZINAGGIO</p>	<p>Tutti e tre i prodotti utilizzano la stessa materia prima di base, nelle quantità indicate dal gioco e il materiale può essere ordinato con contratto a termine sul mercato con tre o sei mesi di consegna oppure al prezzo corrente, ed essere ricevuto nel trimestre successivo. La capacità di acquistare in modo efficace dipenderà dalla precisione delle previsioni delle vendite dei prodotti, dalla previsione dei prezzi dei materiali e dalla strategia di acquisto.</p>
<p>INFORMATION TECHNOLOGY</p>	<p>Numero porte d'accesso acquistare dal Provider: numero di tale accessi, tenendo conto che la capacità che si ha a disposizione dovrebbe dipendere dalla quantità di traffico che ci si aspetta nelle ore di punta, il che implica una sua previsione. Per aiutare in questa scelta vengono fornite delle informazioni che mostrano la capacità del sistema, il numero di visite al sito web nell'ultimo trimestre e la percentuale di visite potenziali che non sono riuscite a connettersi. Ogni porta ha un proprio costo di funzionamento trimestrale e variazioni del numero di porte di ingresso richiedono un preavviso di un trimestre. Anche il software è importante ed un suo aggiornamento, al fine di mantenere le informazioni rilevanti e presentare un'immagine moderna, è un compito continuo per cui si deve decidere quanto spendere su di esso ogni trimestre.</p>

Figura 4.4.6 (2): Rappresentazione delle categorie decisionali per la funzione che riguarda la produzione e la distribuzione. Fonte: Rielaborazione personale.

La gestione delle risorse umane è responsabile della definizione di un numero sufficientemente adeguato di lavoratori affinché l'azienda possa funzionare correttamente e affinché i collaboratori siano validi e proficui. La numerosità dei dipendenti può influenzare significativamente la capacità di operare in modo efficiente, per questo la gestione delle risorse umane presuppone il controllo del mercato del lavoro, che deve essere in sintonia con gli altri reparti funzionali per prevedere la domanda e le misure che assicurano il raggiungimento degli obiettivi. Quattro sono le possibili categorie con cui si può suddividere l'organico: gli operatori non specializzati di produzione; i lavoratori qualificati di montaggio; i lavoratori ausiliari, impiegati, manager, e i dirigenti.

Le decisioni da prendere in questa funzione sono riassunte nella Figura 4.4.6 (3), sempre riprese dal sito http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf:

AREA RISORSE UMANE	PRINCIPALI DECISIONI
OFFERTE DI LAVORO	<p>L'assunzione di lavoratori di montaggio ha bisogno di un'attenta pianificazione e le decisioni possono prevedere un reclutamento diretto dal pool di manodopera disoccupata oppure dai lavoratori di montaggio qualificati già occupati in altre società, che inizieranno a lavorare solo all'inizio del trimestre successivo.</p> <p>In alternativa i disoccupati non qualificati possono essere formati, ma poiché l'addestramento si svolge nella scuola di formazione della società stessa, il numero che può farne parte per ogni trimestre è limitato a 9 persone e una volta completato il percorso formativo sono resi disponibili a lavorare dall'inizio del trimestre seguente. La formazione di persone è più costosa dell'assunzione, ma assicura che si ottenga il numero desiderato di collaboratori.</p>
PAGHE E CONDIZIONI	<p>Tra le varie decisioni (costo della forza lavoro, ore di lavoro straordinario, numero dei turni) è necessario stabilire lo stipendio degli addetti al montaggio qualificati, che vanno pagati all'inizio di ogni trimestre; questo tasso è soggetto ad un accordo con il sindacato, che non permette la sua riduzione. Gli addetti al montaggio e gli operatori delle macchine sono pagati fino ad un numero massimo di ore per persona ai prezzi di base della retribuzione, mentre per le ore di straordinario prestate il sabato viene pagata una maggiorazione del 50%, la domenica il 100% in più rispetto al tasso di base. Nessuna decisione deve essere però presa sul lavoro straordinario, che viene applicato automaticamente.</p> <p>Il costo degli altri lavoratori, che includono il personale amministrativo e contabile, gli acquirenti, il personale del magazzino, i ricercatori, ecc., è invece incluso nei vari costi associati con i servizi in cui sono impiegati.</p>
DIREZIONE	<p>Dato che ogni squadra assume il ruolo del consiglio di amministrazione della società di Amministrazione, ogni partecipante va stipendiato secondo un budget di gestione, che determina anche il prezzo per i servizi esterni, per le competenze e per le spese generali di gestione. Ad ogni trimestre di gestione esiste un budget minimo consentito, qualsiasi aumento della spesa sarà attuato all'inizio del trimestre successivo, ma una sua diminuzione richiede un preavviso di un quarto di anno ed è limitato al 10%.</p>

Figura 4.4.6 (3): Rappresentazione delle categorie decisionali per la funzione Risorse Umane. Fonte: Rielaborazione personale.

Il dipartimento delle finanze è responsabile di salvaguardare i fondi della società e deve garantire che questi siano gestiti in modo efficiente, in linea con la strategia aziendale. Questo obiettivo coinvolge una varietà di attività, tra cui il monitoraggio della redditività, la gestione degli investimenti e dei finanziamenti, la gestione delle immobilizzazioni della società, la tassazione e la politica dei

dividendi. All'inizio del gioco ogni società è finanziata dal capitale netto, costituito da azioni del valore di 1 euro ciascuna, che sono quotate in Borsa e il loro prezzo è influenzato da numerosi elementi che includono il patrimonio netto, la redditività, i dividendi delle prestazioni, la liquidità, la capacità di pagare le spese per gli interessi, l'uso e la disponibilità delle risorse, il marketing e la capacità di soddisfare gli ordini tempestivamente.

Le decisioni di questa funzione sono riassunte di seguito, grazie al file http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf nella Figura 4.4.6 (4):

AREA FINANZA	PRINCIPALI DECISIONI
DIVIDENTI	Ogni primo e terzo trimestre di ogni anno si deve decidere la percentuale del capitale sociale da versare agli azionisti come dividendo. Il dividendo totale pagato in un trimestre non può superare gli utili della società, come indicato nello Stato Patrimoniale del trimestre precedente.
INVESTIMENTI	Ogni squadra può decidere di investire in fondi di istituzioni finanziarie, oppure di ritirare tutto o parte di tale investimento all'inizio del trimestre successivo. Se non viene presa questa decisione i soldi restano inerti in contanti e non fanno guadagnare alcun interesse.
INDEBITAMENTO	Possono essere prese delle decisioni per iniziare, o aggiungere, un finanziamento a medio termine a tasso fisso (prestito a termine). Il denaro proviene da organismi di investimento che sono disposti a impegnarsi per l'azienda nel lungo termine e diventare parte della struttura di finanziamento; esso viene poi accreditato immediatamente all'inizio del trimestre seguente in contanti. Ulteriori finanziamenti sono disponibili anche in forma di indebitamento scoperto, come prestito flessibile dalla banca, che stabilisce un limite massimo per il prossimo trimestre sulla base delle attività e passività aziendali indicate nel foglio di gestione dell'ultimo trimestre. Inoltre sono possibili anche dei prestiti non garantiti, nel caso l'azienda avesse bisogno di più fondi rispetto ai limiti dei finanziamenti già in uso. Questi prestiti sono disponibili in quantità illimitate ad un tasso di interesse annuo sopra l'attuale tasso della Banca Centrale Europea.
IMMOBILIZZAZIONI	Mentre il valore della proprietà è fisso e immutabile, le macchine richiedono di essere gestite in linea con la strategia di sviluppo dell'azienda. Lo stabilimento della società è interamente di proprietà e ha un valore fisso, come specificato nel bilancio, ma le macchine possono essere acquistate al prezzo indicato. Una volta ordinata, la macchina viene consegnata e installata nel trimestre

	successivo, momento in cui si deve corrispondere il pagamento della rata di acquisto.
ASSICURAZIONE	Per evitare rischi e incidenti si può decidere di stipulare un'assicurazione che copre la perdita finanziaria causata da eventi esterni. La compagnia di assicurazione offre diversi piani per darvi copertura ed è quindi necessario scegliere quale si desidera applicare. I premi assicurativi sono calcolati come percentuale del valore di alcune delle immobilizzazioni prese dallo scorso trimestre: maggiore è la percentuale di rischio che si è disposti ad assumere, meno alto sarà il premio di assicurazione da coprire.

Figura 4.4.6 (4): Rappresentazione delle categorie decisionali per la funzione Finanza. Fonte: Rielaborazione personale.

4.5 Il GMC e il caso Opensymbol

Come è stato già trattato nel paragrafo precedente, il Global Management Challenge è un Business Game di tipo internazionale, che in Italia viene impiegato da diversi anni da Jest all'interno dell'evento Becoming Manager. Durante questa manifestazione a cui partecipano studenti provenienti soprattutto da corsi di laurea in Economia e Ingegneria Gestionale, altre aziende oltre a Ferplast hanno deciso nell'ultima edizione 2011 di aderire per la prima volta, al fine di entrare a stretto contatto con alcuni giovani in procinto di entrare nel mondo del lavoro, per valutare le loro potenzialità. Tra le 8 imprese interessate da questo punto di vista è risultata anche Opensymbol, che con la propria squadra di 5 studenti del corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale a Vicenza, ha raggiunto la seconda posizione sul podio dei vincitori.

Fondata nel 2004 in provincia di Vicenza da 2 ingegneri e divenuta operativa dal 1 gennaio 2005, Opensymbol si occupa di implementare software di "Customer Relationship Management" per aziende clienti di medie-grandi dimensioni; la società di ingresso più piccola ha infatti un fatturato di 100 milioni di euro, mentre verso l'alto non esistono limitazioni, con organizzazioni che fatturano anche 1 miliardo di euro l'anno, come ad esempio Zurich o Fondiaria Sai. Raggiunti oggi 26 dipendenti, Opensymbol può essere considerata un'azienda medio-piccola, arrivando a 2 milioni e 200 mila euro di fatturato, ma nell'ambito del settore dell'informatica essa rappresenta sicuramente un'azienda medio grande. Dato che il 99% delle software house in Italia impiega meno di 10 dipendenti, la società rientra in quell'1% di aziende più grandi e per questo viene considerata dal mercato di riferimento una realtà di dimensioni notevoli.

Opensymbol è inoltre specializzata nell'implementazione di sistemi informativi innovativi, tanto che utilizza gli strumenti di tipo "open source" più all'avanguardia sul mercato, quali Sugar CRM e Knowledge Tree, dai quali trae rispettivamente l'80% e il 20% del fatturato. Nello specifico Sugar CRM è un prodotto americano con casa madre a San Francisco, che, occupandosi di gestire tutto quello che ruota attorno al business, richiede un forte livello di consulenza e talvolta personalizzazione, tanto che per implementarlo ci sono circa 400 partner nel mondo, ovvero aziende come Opensymbol, o più piccole, che attivano sistemi informatici sul territorio. In Italia sono presenti circa una dozzina di questi partner, che si classificano in 3 livelli: "gold", "silver" e "bronze"; l'unico partner di tipo "gold" nel Paese è proprio Opensymbol, mentre i restanti 11 sono tutti "bronze". Questa situazione è anomala rispetto agli altri stati nel mondo, in quanto solo in Italia esiste un leader di mercato e una serie di partner più piccoli, che possono anche essere specializzati ma non hanno il grado di penetrazione e copertura di Opensymbol.

L'azienda risulta rendere disponibili soluzioni precise, anche "on demand" non solo attraverso l'impiego di strumenti tecnologici innovativi, ma anche grazie allo staff di consulenti e programmatori qualificati, verso una molteplicità di clienti, da imprese di tipo manifatturiero, a quelle commerciali, alle banche, alle assicurazioni, fino alla pubblica amministrazione. Nel cuore del triveneto l'azienda conta oggi più di 200 clienti in tutta Italia e forte della partnership con Sugar CRM, ha come obiettivo il

perfezionamento continuo delle proprie competenze per la conquista di nuovi e più ambiziosi mercati (<http://www.opensymbol.it>).

Grazie alla leadership raggiunta in Italia, Opensymbol è oggi in grado di differenziarsi significativamente rispetto ai concorrenti nel Paese e ad essere estremamente riconoscibile, tanto che se un'impresa vuole inserire Sugar CRM come soluzione, nel 95% dei casi farà riferimento all'azienda "gold", in quanto numero uno. Questa sua posizione rappresenta per Opensymbol il punto di forza principale in termini di mercato, dato che le permette di cogliere le migliori opportunità. In termini di soluzione invece la forza dell'azienda sta nelle risorse interne: sapendo creare molto bene le soluzioni proposte, i clienti sono nella totalità soddisfatti, e questo incide in un "word of mouth" molto positivo. In azienda sono infatti presenti tecnici e consulenti molto preparati e a salire venditori che propongono solo quello che sono in grado di fare e non l'impossibile, cosa che accade spesso nel settore informatico. Di fondamentale importanza rimane sempre l'immagine azienda, per questo Opensymbol punta in primis sul marketing e sulla capacità di fare branding, pubblicizzando e parlando delle proprie iniziative e dei riconoscimenti, come il premio ricevuto dalla casa madre di Sugar CRM come partner dell'anno. Il produttore ha infatti selezionato l'azienda ad Aprile come miglior partner a livello mondiale e questo rappresenta in modo certo una testimonianza che va a consolidare la sua leadership nell'ambito informatico. Se il marketing viene utilizzato come forma primaria per generare opportunità, inoltre, in linea a seguire si ritrova un ottimo staff di vendita, quindi persone che sanno capire le esigenze del cliente e fornire soluzioni reali e ottenibili, così come uno staff tecnico in grado di produrre i giusti progetti, nei tempi e costi previsti.

Ecco dunque che molteplici sono i vantaggi per i quali scegliere Opensymbol rappresenta per i clienti la scelta migliore:

- Per l'offerta di soluzioni Open Source;
- Per la competenza;
- Per l'elevato numero di referenze;
- Per l'ampia possibilità di scelta e per la semplicità delle soluzioni;
- Per la flessibilità dell'architettura e per la rapidità di implementazione (<http://www.opensymbol.it>).

4.5.1 I canali di reclutamento ed il processo di selezione

I canali utilizzati dall'azienda nell'ambito della selezione dipendono principalmente dalla tipologia di dipendenti che cercano; in generale i profili che vengono assunti di più sono gli ingegneri gestionali, seguiti dai programmatori. Quelli che rientrano nella prima categoria sono ricercati attraverso "Aligest" l'associazione di laureati in Ingegneria Gestionale di Vicenza, a cui sono iscritti circa 1500 neolaureati. Essendo una sorta di social network, se l'azienda sta cercando ingegneri si attiva inserendo un post in questo gruppo, che è chiuso e limitato alla suddetta categoria.

Non esiste quindi per Opensymbol un canale di recruiting sempre aperto, ma è l'azienda che lancia una richiesta specifica, raccoglie le candidature e inizia i colloqui. Altri canali oltre ad Aligest sono quelli più tradizionali:

- Le società di ricerca e selezione, come “Michael Page”, o di più basso livello come “Zigroup”;
- I canali interinali;
- I Social Network, come LinkedIn e Facebook, nei quali inserisce il classico post di ricerca di un profilo e si affida al passaparola;
- Il Business Game GMC

In termini percentuali risulta che il canale più impiegato per gli ingegneri è al 100% Aligest, seguito da Jest e dal Business Game, in quanto Aligest racchiude tutti i laureati mentre in Jest sono presenti anche studenti; per questo Jest risulta più adatto per la ricerca di stagisti più che per nuovi dipendenti, anche se l'azienda ha dichiarato non fare molto uso di questa forma. Per quanto riguarda invece i programmatori, l'80% deriva dai canali tradizionali, quindi da aziende che offrono la ricerca di personale come servizio, e il 20% dal passaparola compreso quello via Facebook. Opensymbol non utilizza invece il canale universitario né il servizio Placement; sebbene abbia partecipato in passato ad un career day, l'obiettivo non è stato quello di fare recruiting ma più che altro filantropico, quindi solo per passione. Al contrario, la partecipazione all'iniziativa Becoming Manager è avvenuta sia per la buona relazione con Jest, ma soprattutto con l'idea di incontrare persone interessanti.

Per entrare in azienda, in generale ogni candidato, è chiamato a partecipare ad un colloquio iniziale di tipo conoscitivo, dato che le fasi impiegate nella selezione dall'azienda sono le classiche. Per iniziare infatti, Opensymbol effettua un'intervista per tutti della durata di mezz'ora, finalizzata a capire se ci sono i requisiti minimi di selezione; dopo questa, a cui arrivano mediamente 1-2 persone, viene fatta una seconda intervista, che se positiva porta al terzo colloquio in cui viene formalizzato il contratto. Questa modalità è la stessa sia che l'azienda ricerchi nuovi dipendenti sia che ricerchi stagisti, anche se, come già accennato, gli stagisti rappresentano delle eccezioni rispetto ai neo laureati, che vengono assunti direttamente, non con contratto di apprendistato, ma con un contratto normale a progetto oppure a tempo determinato/indeterminato.

Non è quindi stato presente negli anni un cambiamento nella visione del recruiting e nei canali di ricerca e selezione, a parte la partecipazione al Business Game, che sicuramente ha dato un riscontro positivo, che ha spinto a sfruttare in modo più completo il web. La scelta di non inserire una sezione carriere nella pagina aziendale on-line, non sembra tuttavia avere una ragione precisa; questo strumento semplicemente non rappresenta una modalità necessaria al momento. Inoltre, pensando di aprire una sezione del genere, l'azienda è consapevole che si troverebbe a dover gestire un mercato che non ha nessun controllo e che inizierebbe a sommergerla di richieste per le quali non è ancora attrezzata.

4.5.2 Un nuovo canale: il Business Game e i suoi risultati

In modo simile a quanto avvenuto e discusso precedentemente per il caso Ferplast, anche Opensymbol ha deciso di partecipare all'ultima edizione dell'evento Becoming Manager organizzato da Jest. Proprio su richiesta e spinta dell'associazione studentesca di Vicenza, di cui uno dei fondatori dell'azienda è stato anche suo promotore, Opensymbol a Novembre 2011 ha gareggiato contro altre squadre e sponsor con un gruppo di 5 studenti frequentanti il corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale. Grazie infatti ai buoni rapporti e alle precedenti collaborazioni che hanno coinvolto Jest nei progetti aziendali, l'azienda ha deciso di mettersi alla prova e crearsi un'opportunità diversa dal solito per incontrare potenziali profili interessanti.

Come per tutte le altre imprese sponsor, anche in questo caso Opensymbol ha avuto la possibilità di scegliere la propria squadra di gioco, attraverso un modello che le permetteva di esplicitare i tratti fondamentali che dovevano appartenere ai partecipanti. In questo caso però, a differenza di Ferplast, la votazione media degli studenti non è risultata un criterio interessante da tenere presente; l'azienda ha voluto invece prestare più attenzione alle caratteristiche che potessero rispecchiare una figura adatta alla professione di consulente o account manager, quindi un profilo in grado di occuparsi tanto dell'aspetto consulenziale quanto della vendita. I criteri di valutazione hanno infatti preso in considerazione il corso di laurea, quindi quello in Ingegneria, e l'anno di corso, puntando agli studenti del quinto anno; in secondo luogo sono emerse come fondamentali le doti di leadership e un'attitudine positiva nei confronti delle sfide. L'obiettivo che l'azienda voleva raggiungere nella selezione del team di gioco era proprio quello di capire se c'era aderenza alla cultura aziendale o meno, che essendo di stampo anglosassone si fonda su personale giovane e sul "si può fare"; in questo senso per Opensymbol era fondamentale che ogni studente avesse una compatibilità con questa tipologia di ambiente di lavoro. Per quanto riguarda invece le esperienze internazionali, queste sono risultate essere molto gradite, in quanto l'azienda interagisce molto con l'estero. Sulla base dei profili ricercati in un'ottica di potenziale inserimento, Opensymbol ha quindi deciso di puntare solo su studenti di tipo "gestionale" e non su economisti, dato che la loro figura è più facilmente collocabile all'interno dell'organico sia nel settore vendite che in quello della consulenza.

Durante le giornate di gioco l'azienda ha poi deciso di adottare una posizione di supporto alla squadra, optando per la modalità del "tutorship", anche se questo tipo di sostegno ha lasciato i giocatori da soli nelle scelte più tecniche. Il tutor aziendale aveva infatti il compito di valutare e consigliare sulle analisi fatte dai ragazzi, con indicazioni più che altro a livello motivazionale; sebbene quindi gli studenti siano stati lasciati liberi nelle decisioni importanti, l'azienda ha riscontrato una squadra molto preparata, tanto che i risultati sono stati più che soddisfacenti, raggiungendo la seconda posizione in finale.

I criteri di valutazione impiegati nei confronti del team di gioco si sono poi focalizzati principalmente sulle dinamiche del gruppo e sulle capacità di leadership; quello che Opensymbol ha cercato di fare è stato quindi valutare bene ogni singola persona e capire come essa funzionava a sé e

nella squadra. Sebbene nel gruppo fosse stato identificato un leader formale e siano stati gli studenti ad assumersi dei ruoli, dal Business Game è emerso un leader effettivo diverso da quello nominato, che adesso lavora proprio in azienda. A due dei cinque membri, Opensymbol ha proposto una vera e propria assunzione, che però solo nel caso appena citato si è conclusa a buon fine, in quanto il secondo studente ha preferito rifiutare l'offerta per terminare gli studi. Per questa ragione l'azienda si è resa consapevole del fatto che non essendo i ragazzi ancora laureati, forse lo stage sarebbe stata la modalità di ingresso più opportuna, tuttavia, la sua diffidenza circa questa tipologia di contratto ha preso anche in questo caso il sopravvento. Ad ogni modo, chi entra in azienda attraverso uno stage, al termine del periodo stabilito viene poi assunto direttamente; non esistono quindi altri processi di selezione, sempre che il rapporto sia stato positivo. Le opportunità offerte ai partecipanti inoltre, così come quelle rare eccezioni del passato, sono state definite sia in base agli interessi degli studenti che a quelli dell'azienda. In generale va sottolineato che Opensymbol mette a disposizione un rimborso spese se sono gli stagisti che richiedono un'esperienza all'interno, mentre un compenso di 500 euro al mese se è l'azienda a ricercarli. L'azienda tende inoltre ad assumere persone fresche di laurea o diploma, in quanto essendo una società di IT che si trova in una zona geografica dove non pullulano aziende di questo tipo e trovare un esperto di CRM è quasi impossibile, si vede costretta a trovare persone poco esperte da formare: l'esperienza aziendale ha proprio dimostrato che le persone che lavorano meglio sono quelle che hanno fatto questo percorso.

Poiché quindi il brand è conosciuto sia all'interno delle scuole di informatica che all'università di Ingegneria Gestionale, l'azienda non è risultata interessata a partecipare al GMC con lo scopo di pubblicizzare il brand, ma semplicemente per incontrare nuovi giovani interessanti. Dal momento che inoltre l'esperienza è stata molto positiva, l'azienda ritiene possibile la sua partecipazione al Becoming Manager anche il prossimo anno, in quanto fatto tesoro della prima edizione, è certa di poter sfruttare al meglio l'evento.

4.5.3 I profili ricercati e le assunzioni per canale

Come accennato in precedenza, i profili che l'azienda ricerca da inserire nell'organico sono principalmente ingegneri gestionali e programmatori, ma i canali con i quali si avvicina a loro variano in funzione delle loro figure e le assunzioni ruotano attorno alle 4-5 persone all'anno, con un turnover in uscita molto basso. In questo senso la partecipazione al GMC ha reso possibile esclusivamente l'avvicinamento con studenti che potrebbero ricoprire mansioni di consulenza e vendita, perché lo stesso game si focalizzava su due categorie di studenti, tra le quali non erano compresi i tecnici che potevano interessare l'azienda, ovvero profili che di solito derivano da facoltà di Informatica.

In ogni caso, indipendentemente dal percorso di studi delle persone che entrano in azienda, Opensymbol ritiene un talento chiunque sia in grado di superare le aspettative: "Chi fa bene il suo lavoro è il benvenuto", questo è il motto aziendale. Partendo però dal presupposto che tutti quelli che

lavorano all'interno svolgono bene il loro lavoro, il talento diventa quello che stupisce, colui che è in grado di produrre qualcosa di inaspettato e positivo per l'azienda. A questo proposito non esistono però politiche formali atte a gestire quei profili brillanti; non esiste una bacheca che segnala premi a determinati risultati, in quanto il talento è ritenuto una persona che stupisce inavvertitamente, qualcuno che ha un'idea migliore degli altri. In generale comunque l'innovazione è sempre premiata in azienda e i riconoscimenti vengono dati a dispetto dell'ambito di lavoro.

Oltre infatti ai premi a carattere monetario, che vengono corrisposti a determinate persone meritevoli ogni anno, ad 1-2 dipendenti viene data come premio l'opportunità di seguire i manager a San Francisco, per partecipare alla conferenza annuale organizzata dai produttori dello Sugar CRM. La formazione invece non viene considerata da Opensymbol un benefit, perché essa è strettamente attinente alle mansioni di lavoro, e viene fatta non a livello programmato e diffuso ma mirato, se ci si accorge di alcune carenze.

4.6 Il caso University Management Competition 2.0

A partire dal 2010 la società “The Business Game”, lo spin off dell’Università di Udine di cui si è già parlato nella sezione dedicata al Business Game di Accenture, ha ideato una competizione a livello nazionale che riguarda la gestione di un’impresa virtuale in concorrenza all’interno di un mercato virtuale di riferimento. A questo campionato hanno aderito 29 università italiane, che hanno deciso di introdurre il software “The Business Game” all’interno dei loro corsi accademici, tra le quali: Università di Udine, Università Cattolica di Milano, Università di Bologna, Università degli Studi di Catania, Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Università Cattolica S. Cuore di Piacenza, Università Cattolica S. Cuore di Cremona, Università degli Studi di Pescara, Università di Salerno, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi di Messina (<http://www.thebusinessgame.it/home/>).

L’opportunità che la University Management Competition (d’ora in poi UMC) offre è duplice: da un lato agli studenti e ai neolaureati delle facoltà di Economia e Ingegneria, soprattutto del ramo gestionale, permette di sperimentare le proprie abilità e sfidarsi sulle competenze necessarie per occuparsi di un’impresa di produzione, dall’altro alle aziende consente di divenire sponsor di alcune squadre semifinaliste, scelte tra le università di maggiore interesse, e guidare la migliore alla finale nazionale. In questo modo le aziende hanno dunque la possibilità di promuovere il proprio brand al target di riferimento, in modo coerente con l’ambito di gioco e con il concetto di competizione verso il miglior risultato che sottende il Business Game (<http://freegame.thebusinessgame.it>).

L’introduzione di questo caso all’interno dell’elaborato ha l’obiettivo di porre a confronto da un lato le dinamiche che caratterizzano i Business Games con finalità di recruiting e quelli che vengono impiegati nella formazione universitaria, dall’altro è rivolto a verificare le somiglianze o le differenze nei profili dei partecipanti, che sono pressoché gli stessi. Sebbene infatti questa competizione potrebbe non apparire in linea con i precedenti casi aziendali, vanno sottolineati due punti che invece i game hanno in comune:

- l’intervento delle aziende come sponsor, che anche nel caso della UMC sono chiamate a sostenere dei team di gioco che arrivano alle fasi nazionali;
- il target di riferimento, che in tutti i casi riguarda studenti, prevalentemente di Economia e Ingegneria Gestionale, che stanno frequentando i corsi di laurea triennali o magistrali.

A questo proposito di seguito verranno presentate e descritte, nei termini impiegati per i casi precedenti, le caratteristiche del “The Business Game”, il software impiegato per la strutturazione del gioco.

4.6.1 La UMC e il software “The Business Game”

Una volta collegati alla pagina web dell'UMC è possibile accedere al gioco sia per effettuare delle giocate di prova gratuite contro il computer, che sono fortemente consigliate per prendere confidenza con il software, sia per iniziare il torneo definito dalla propria università con i dati forniti dal docente del corso. Il sito di prova è stato creato per consentire a chiunque di provare a giocare e di comprendere il funzionamento del sistema, evitando così nelle partite ufficiali, di commettere errori dovuti all'inesperienza; tuttavia, va tenuto presente che gli scenari di prova saranno diversi rispetto a quelli delle gare universitarie.

Il Business Game in questione rappresenta quindi una simulazione di mercato web-based di tipo “business to business”, in cui i giocatori devono gestire un'azienda attraverso numerosi parametri e leve d'intervento, con un minimo di 41 per ogni prodotto, in relazione alle aree funzionali più importanti. Ogni partecipante oppure squadra di gioco assume il ruolo di management di una realtà virtuale, ma su base realistica, e ha l'obiettivo di massimizzare l'efficacia e l'efficienza della propria impresa per vincere la competizione con le altre aziende che fanno parte dello stesso girone di gioco.

Attraverso la piattaforma on-line ogni giocatore può accedere al game da qualsiasi computer connesso a Internet e con qualunque sistema operativo, semplicemente inserendo il proprio username e password. Ad ogni torneo possono però partecipare un numero limitato di studenti, che è compreso tra 1 e 99, mentre l'orizzonte temporale può arrivare fino a 10 anni, sempre con 4 trimestri di gioco ciascuno.

Se da un lato la domanda di mercato viene definita in modo autonomo grazie a degli algoritmi che si adeguano ai diversi mercati e livelli competitivi, l'offerta di mercato è formata dalla produzione di tutte le imprese, che possono al massimo occuparsi di due tipologie di beni, attraverso la gestione di numerose leve d'intervento. A questo proposito va chiarito che tali variabili non sono però sempre modificabili, ma possono essere inserite o meno dal sistema nei diversi periodi di gioco. Per poter inserire i dati di gioco è inoltre necessario accedere al collegamento che si trova nella pagina principale del software, e l'inserimento avviene attraverso la compilazione di un form, suddiviso in 6 aree funzionali, che come riportato nella Figura 4.8.1 (1) contengono molteplici parametri da gestire (<http://freegame.thebusinessgame.it>).

AREA FUNZIONALE	PRINCIPALI DECISIONI
MARKETING e COMMERCIALE	Modalità di risposta al mercato Prezzo di vendita Investimenti in promozione e pubblicità Previsioni di vendita
PRODUZIONE	Grado di flessibilità e di automazione delle linee produttive Dimensionamento del lotto di produzione Variazione di capacità produttiva Investimenti in manutenzione e adeguamento degli impianti Percentuale di outsourcing
APPROVVIGIONAMENTO	Numerosità dei fornitori e localizzazione Affidabilità di fornitura Dimensione del lotto di fornitura
DISTRIBUZIONE	Investimenti in assistenza post-vendita Canale distributivo e di trasporto Variazione di capacità di stoccaggio
RISORSE UMANE	Numero di turni giornalieri Incidenza degli straordinari Numerosità e grado di specializzazione del personale a tempo indeterminato, a contratto stagionale e a contratto interinale Durata dei contratti interinali
RICERCA e SVILUPPO	Previsione di co-progettazione con i fornitori Investimenti in design e tecnologia di prodotto Ampiezza e profondità della gamma

Figura 4.6.1: Raggruppamento delle principali decisioni da prendere per area funzionale. Fonte: Rielaborazione personale.

Come nel caso dell'Accenture Management Consulting Talent Game, nel primo periodo dell'UMC la prima pagina visualizzata contiene dei valori di default, che raffigurano un budget insoddisfacente e vanno quindi modificati, mentre nei periodi successivi presentano le scelte effettuate precedentemente.

Anche in questo Business Game inoltre ai giocatori viene concessa l'opportunità di utilizzare il "Genera Budget", un sistema in grado di raffigurare un risultato previsto, che riporta le previsioni di vendita e il livello degli investimenti decisi, evidenziando quindi dati sulla capacità produttiva e sulla capacità di stoccaggio, sul personale a tempo indeterminato, sul personale stagionalizzato e su quello interinale, ecc. Grazie a questa applicazione ogni partecipante ha quindi modo di valutare le proprie scelte, anche se non vengono fornite informazioni sulle mosse dei competitors, e decidere se salvare le decisioni e attendere l'inizio del successivo periodo di gioco oppure modificarle. Ad ogni periodo è comunque possibile accedere alla sezione "Dati storici", che presenta non solo l'analisi di mercato e le

leve d'intervento, ma anche gli effetti delle scelte su tali parametri, alcune informazioni sui concorrenti e una classifica del girone.

Per quanto riguarda la valutazione delle scelte inserite nel software, invece, il modello di valutazione delle performance di impresa fornisce una visione di insieme in termini di prestazioni interne ed esterne e per questo vengono presi in considerazione due parametri:

1. la quota di mercato, che presenta la situazione aziendale in termini di successo competitivo e che viene calcolata in proporzione al rapporto qualità/prezzo;
2. la redditività, in termini di ROS, ROA e Cash flow operativo (<http://freegame.thebusinessgame.it>).

4.7 Un confronto sulla base di alcuni parametri dei Business Games

Nel capitolo precedentemente dedicato alla definizione dei Business Games, sono state presentate numerose variabili attraverso le quali è possibile distinguere e classificare questa tipologia di simulazione gestionale d'impresa. Partendo dalla tassonomia proposta prima da Eilon (1963) poi da Eminent et al. (1985) e seguendo con quella di Greco et al. (2012), in questo paragrafo verranno confrontati l'Accenture Management Consulting Talent Game, il Top Manager, il Global Management Challenge (GMC) e il The Business Game.

Dalla descrizione dei game in considerazione risulta che, a differenza di altri Business Games presenti in Italia, i quattro qui citati sono tutti progettati per ricoprire diverse funzioni aziendali, anche se in numero diverso. Nessuno di loro prevede infatti che i partecipanti si focalizzino solo su una certa area gestionale, ma danno ai giocatori la possibilità di confrontarsi con un'impresa virtuale nella sua interezza: l'Accenture Management Consulting Talent Game e il The Business Game prevedono che i partecipanti si sfidino su tutte le sette principali funzioni aziendali, dal marketing alla finanza, dall'approvvigionamento alla produzione e alla distribuzione, dalla ricerca e sviluppo alle risorse umane; il Top Manager si concentra invece sul marketing, sulla commercializzazione e sugli aspetti finanziari, così come il GMC, che suddivide le decisioni da prendere nell'ambito del marketing, della finanza, della produzione/distribuzione e delle risorse umane.

Quello che i game sembrano quindi avere in comune riguarda la trattazione di quasi tutto ciò che rientra nella gestione di un'azienda reale, così come la natura sequenziale delle decisioni, tale per cui il risultato di ogni giocata dipende anche dalle scelte prese nel periodo precedente. Nonostante queste comunanze dal punto di vista progettuale, numerosi sono però i criteri che li distinguono. Stando ai parametri di confronto degli autori menzionati, le caratteristiche distintive fondamentali riguardano:

- L'uso del computer: mentre l'Accenture Management Consulting Talent Game, in entrambe le sue fasi di gioco, il GMC e il The Business Game richiedono la presenza di un pc e di una connessione Internet per poter accedere e partecipare, il Top Manager è un game di tipo "faccia a faccia" nel quale l'uso della tecnologia è limitato alla creazione di documenti utili al gioco, ma non è fondamentale alla partecipazione, dato che non si svolge attraverso una piattaforma on-line.
- L'interfunzionalità del modello simulato: ricordando che un modello si dice interattivo quando le decisioni di ciascun gruppo di gioco operante nella simulazione sono interrelate, quindi possono essere influenzate dalle scelte degli altri, risulta che il Top Manager non lo sia. A differenza dell'Accenture Management Consulting Talent game dove sia nella fase iniziale in cui i partecipanti giocano singolarmente, sia nella finale in cui si sfidano in gruppo, e al contrario del GMC e del The Business Game che sono a questo proposito simili alla seconda fase del caso Accenture, nell'ultima edizione del Top Manager le squadre di gioco non

avevano informazioni sulle scelte dei concorrenti, ma solo dei feedback sul loro lavoro, per evitare di compromettere l'originalità nella strategia.

- Numero e gestione dei partecipanti/squadre: dalla descrizione dei quattro casi, diverse risultano le modalità di gioco e la gestione delle relative candidature. Nei tre game rivolti al recruiting nella definizione dei partecipanti è stata introdotta una fase di valutazione dei profili dei candidati in seguito alla raccolta delle richieste attraverso modalità on-line, ciò che però ha caratterizzato la scelta dei giocatori varia da gioco a gioco, cosa che invece non è avvenuta per il caso The Business Game, dove le iscrizioni erano libere a tutti gli studenti, indipendentemente dal loro profilo accademico. Nell'Accenture Management Consulting Talent Game i 150 giocatori della prima fase sono stati scelti sulla base del curriculum, della votazione media raggiunta nel corso accademico e sulla base di una lettera motivazionale inviata all'azienda ad un indirizzo dedicato; nel Top Manager sono state raccolte delle application on-line e tra le oltre 600 candidature sono stati ammessi al gioco solo i 18 studenti risultati più brillanti dal punto di vista scolastico e in relazione alle esperienze extra curricolari; nel GMC che si è sviluppato grazie all'iniziativa "Becoming Manager" di Jest invece, i 40 partecipanti sono stati scelti in merito alle caratteristiche richieste dalle aziende sponsor. Il numero dei giocatori iniziali è quindi diverso tra i vari game, così come il numero di squadre e i loro componenti: mentre nel primo erano presenti 150 studenti nella prima fase e alla seconda fase si sono sfidati 5 gruppi di 4 persone ciascuno, nel secondo erano presenti 3 gruppi da 6 persone e nel terzo 8 gruppi da 5. Nel caso The Business Game è invece impossibile stabilire il numero di partecipanti per ogni torneo, dato che questi sono stati aperti con regolarità anche settimanale per le diverse università aderenti; quello che invece è risultato dall'indagine sugli studenti, che verrà proposta in seguito, è che i giocatori erano divisi in team di 3 persone ciascuno all'interno di gironi di 8-10 squadre.
- Numero di prodotti o zone: per rendere più o meno complesso un game, in relazione all'aspetto commerciale possono essere incluse diverse combinazioni di prodotti, mercati e zone geografiche di consumo. Nei game considerati risultano tre diversi approcci e tre relativi gradi di difficoltà: la situazione più semplice sembra quella del The Business Game e del Top Manager, dove nello specifico i giocatori dovevano occuparsi di un unico brand nel mercato italiano; più complesso era l'Accenture Management Consulting Talent Game, che nella prima fase di gioco prevedeva una gestione di 4 prodotti della stessa categoria, sempre in un unico mercato di riferimento; infine ancora più dinamico il caso GMC, nel quale le squadre si occupavano di gestire 3 prodotti in 3 mercati, ovvero quello europeo, quello americano e quello on-line.
- Tempi e numero di decisioni: per quanto riguarda le tempistiche di gioco risultano delle comunanze tra l'Accenture Management Consulting Talent Game, il GMC e il The Business Game, mentre molto diverso è il caso Top Manager. I primi infatti, svolgendosi on-line e

dovendo riprodurre più trimestri di gestione, si sviluppano in un arco di tempo di qualche settimana, all'interno del quale vengono prese 5-6 decisioni generalmente a distanza di pochi giorni, mentre il Top Manager è un game molto più breve, che avviene in una o due giornate di gioco durante le quali si definiscono tre fasi e quindi 3 aree decisionali.

Riprendendo la classificazione proposta nella teoria da Greco et al. (2012) è inoltre possibile confrontare i casi rispetto al modello simulato, all'ambiente di gioco, al design dell'interfaccia utente, al target dei partecipanti, agli obiettivi del gioco e ai feedback, alle relazioni tra i partecipanti.

Con riferimento alla tipologia del modello di simulazione utilizzata (vedi Figura 4.7 (1)), sembra quindi che tutte le simulazioni rientrino nella categoria "realistica", dato che le aziende virtuali presentano delle similarità rispetto a quelle reali, anche se non possono essere influenzate da eventi esterni reali. In questo senso va ricordato però che il caso Accenture viene customizzato appositamente in relazione alle esigenze dell'azienda, quindi presenta un alto grado di fedeltà, così come il Top Manager di P&G che ripropone problemi reali, mentre il GMC e il The Business Game riproducono situazioni verosimili ma non legate ai specifici problemi di ogni società che lo sponsorizza. A dispetto di queste differenze, sembra comunque che tutti i modelli abbiano un grado elevato di configurabilità. Inoltre tutti i casi considerati sembrano di tipo "stocastico", in quanto lo scopo principale è quello di simulare un ambiente realistico in cui eventi negativi possono accadere anche se il giocatore ha preso la decisione corretta o, al contrario, una serie di eventi fortunati possono supportare la strategia di un partecipante, che sarebbe altrimenti errata.

		Accenture Management Consulting Talent Game	Top Manager	G MC	The Business Game
a. Dominio	i. Realistico	X	X	X	X
	ii. Fantastico				
b. Comportamento	i. Deterministico				
	ii. Stocastico	X	X	X	X
c. Generalità del modello in relazione al dominio	i. Area speciale di interesse				
	ii. Dominio intero	X	X	X	X
d. Influenza di dati esterni	i. Con influenza				
	ii. Senza influenza	X	X	X	X
e. Configurabilità del modello	i. Assente				
	ii. Nella media				
	iii. Alto	X		X	X
f. Fedeltà	i. Alto	X	X	X	X
	ii. Medio				
	iii. Basso				

Figura 4.7 (1): Confronto rispetto al modello di simulazione. Fonte: Rielaborazione personale della classificazione tratta da Greco et al., 2012.

Per quanto riguarda l'ambiente di applicazione (vedi Figura 4.7 (2)), gli autori si riferiscono ad una serie di variabili che tengono conto del contesto spazio-temporale in cui avviene la simulazione e che riguardano il grado di integrazione, la tipologia di gioco, il tempo delle azioni, la finalità e il coinvolgimento di insegnanti o facilitatori, come è riassunto nella figura sottostante.

Le comunanze che sembrano apparire tra i vari giochi sono relative a tre di queste categorie: con riferimento al grado di integrazione della simulazione, si può dire che tutti i game considerati possono rientrare nella categoria "stand alone", in quanto i partecipanti non sono coinvolti in esperienze di apprendimento esterne al gioco; con riferimento alla rappresentazione temporale tutti possono essere ricondotti alla tipologia "arbitrary", dato che la definizione preliminare delle giornate di gioco implica che il tempo delle azioni simulate non imiti il tempo delle azioni corrispondenti nel mondo reale; infine un altro aspetto che tutti hanno in comune riguarda la teleologia, che sembra di tipo finito, in quanto il gioco prevede il raggiungimento di un risultato che poi determina la vittoria.

I campi invece in cui i game presentano delle differenze sono due: prima di tutto quello dell'ambiente simulato, dato che l'Accenture Management Consulting Talent Game, il GMC e il The Business Game sono competizioni che prevedono l'utilizzo di un software e una piattaforma on-line mentre il Top Manager è esclusivamente di tipo "face to face"; in secondo luogo l'area degli insegnanti/facilitatori, in quanto i casi Accenture e GMC possono essere ricondotti sia alla categoria di apprendimento "self controlled" sia a quella che prevede il supporto di coach, mentre il caso UMC solo alla prima e P&G solo alla seconda. Questo lo si riscontra nel fatto che nella prima fase dell'Accenture Management Consulting Talent Game i partecipanti si sfidano l'uno contro l'altro da casa, mentre nella seconda fase i gruppi di finalisti vengono supportati da dei tutor aziendali che rappresentano dei facilitatori del gioco, così come avviene nel caso del GMC durante il "Becoming Manager", dove le squadre possono essere lasciate agire autonomamente oppure essere supportate dai manager aziendali, a discrezione di questi. Nel caso Top Manager invece, svolgendosi in un'unica forma, è sempre previsto l'accompagnamento degli studenti con dei supporter aziendali che li sostengono e indirizzano in tutte le fasi di gioco, mentre nel The Business Game i ragazzi giocano da soli.

		Accenture Management Consulting Talent Game	Top Manager	GMC	The Business Game
a. Grado di integrazione	i. Simulazione stand-alone	X	X	X	X
	ii. Integrazione nell'ambiente di apprendimento				
b. Ambiente	i. Computer Network	X		X	X
	ii. Faccia a Faccia		X		X
	iii. Altro				
c. Rappresentazione	i. Mimetica				
	ii. Arbitraria	X	X	X	X
d. Teleologia	i. Finita	X	X	X	X
	ii. Infinita				
e. Uso di insegnanti/facilitatori	i. Apprendimento totalmente controllato dal giocatore	X		X	X
	ii. Apprendimento supportato da insegnanti/facilitatori	X	X	X	

Figura 4.7 (2): Confronto rispetto all'ambiente di applicazione. Rielaborazione personale della classificazione tratta da Greco et al., 2012.

Per quanto riguarda il terzo aspetto, ovvero gli elementi che caratterizzano il design dell'interfaccia utente, sebbene questi si riferiscano ai Business Games on-line, si ritiene possibile per alcune variabili inserire anche il caso Top Manager. Nello specifico nella sezione dedicata alla possibilità di intervento con il motore di gioco, si può riconoscere che l'Accenture Management Consulting Talent Game e il GMC, avendo ciascuno 6 e 5 periodi di gioco, hanno rispettivamente 6 e 5 opportunità di interagire con il simulatore; nel caso del Top Manager invece, non essendoci un software di gioco, tali relazioni non sono concepibili, anche se essendo composto da 3 fasi si può supporre ci siano 3 interventi con chi gestisce il game.

Uno dei vari aspetti che tutti i Business Games hanno in comune, che è stato accennato anche in precedenza, è la natura sequenziale delle decisioni, così come le caratteristiche delle decisioni, che per 3 competizioni su 4 sono sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo; solo il caso della University Management Competition prevede infatti che le scelte da compiere rientrino esclusivamente nella categoria quantitativa. Ciò che accomuna i tre casi è inoltre il tempo interno in ogni suo aspetto, dato che per tutti tre il superamento del tempo reale non è in grado di alterare lo stato del gioco, infatti i partecipanti possono agire allo stesso tempo e non a turno e non sono loro a controllare l'inizio delle giocate successive ma queste sono dettate dal regolamento. Inoltre i game sembrano presentare aspetti simili anche per quello che riguarda la trasparenza del modello simulato, che si ipotizza sia di tipo

“grey”, nel senso che si potrebbe risalire in modo parziale alle relazioni di causa-effetto in esso contenute, e con riferimento alla possibilità di salvare le scelte che sembra di tipo condizionato per il caso Accenture, GMC e UMC, mentre non è presente per P&G dato che non è on-line.

Aspetti invece per i quali i tre casi si differenziano tra di loro sono: l'apparenza grafica, l'interfaccia utente e la definizione dello spazio virtuale. Con riferimento al primo di questi elementi, si ritiene che l'Accenture Management Consulting Talent Game e il The Business Game possano essere ricondotti alla classe “some graphics” dal momento che ai giocatori è richiesto di inserire delle scelte sotto forma di testo ma nelle informazioni sui risultati sono inseriti alcuni grafici che dimostrano la posizione delle aziende virtuali in gioco, mentre il GMC può essere inserito nella classe “2D”. Per quanto concerne l'interfaccia utente, sembra chiaro che il Top Manager sia di tipo non digitale, mentre gli altri “browser-based”, invece con riferimento allo spazio di gioco, sembra che nel caso Accenture e GMC i partecipanti abbiano una panoramica completa di gioco, ma che possano definire la propria posizione solo con riferimento alle squadre concorrenti all'interno del girone e che non possano apportare delle modifiche al gioco stesso. Nella Figura 4.7 (3) possono essere visualizzate nello specifico ognuna di queste differenze.

		Accenture Management Consulting Talent Game	Top Manager	GMC	The Business Game
a. Possibilità di intervento con il motore del gioco	i. Periodi discreti	X	X	X	X
	ii. Simulazione in un tempo unico				
	iii. Continua				
b. Sequenzialità	i. Strettamente sequenziale	X	X	X	X
	ii. Esplorativa				
c. Caratteristiche delle decisioni	i. Qualitativa	X	X	X	
	ii. Quantitativa	X	X	X	X
d. Tempo Interno: Haste	(1) Presente				
	(2) Absente	X	X	X	X
d. Tempo Interno: Synchronicity	(1) Presente	X	X	X	X
	(2) Absente				
d. Tempo Interno: Advancing of time in user interface	(1) Automatico	X	X	X	X
	(2) Guidato dall'utente				
e. Trasparenza del modello	i. Scatola nera				
	ii. Scatola grigia	X	X	X	X
	iii. Scatola trasparente				
f. Apparenza	i. Testo				
	ii. Con grafici	X			X
	iii. 2D			X	
	iv. 3D				
g. Interfaccia utente	i. Browser based	X		X	X
	ii. Mobile based				
	iii. Software based				
	iv. Non digitale		X		
h. Salvabilità delle scelte	i. Illimitato				
	ii. Condizionale	X		X	X
	iii. Nessuno		X		
j. Spazio virtuale: Prospettiva	(1) Onnipresente	X		X	X
	(2) Vagrant				
j. Spazio virtuale: Posizione	(1) Assoluto	X			X
	(2) Relativo			X	
j. Spazio virtuale: Dinamiche ambientali	(1) Libero				
	(2) Fisso	X			X
	(3) Nessuno			X	

Figura 4.7 (3): Confronto rispetto agli elementi di design dell'interfaccia utente. Rielaborazione personale della classificazione tratta da Greco et al., 2012.

La quarta categoria della tassonomia si concentra invece sugli utenti, sugli obiettivi della simulazione e sul feedback fornito ai giocatori, così come sul debriefing circa le loro prestazioni. Rispetto a queste variabili sembra che i game presentino molti punti in comune, ma che siano comunque caratterizzati da alcune sfumature, che permettono di distinguerli. Con riferimento alle similarità sembra che l'Accenture Management Consulting Talent Game, il Top Manager, il GMC e il The Business Game siano progettati allo stesso modo in 6 su 8 variabili considerate. In primo luogo mostrano tutti come finalità principale la valutazione dei giocatori e l'insegnamento di alcune competenze, che possono essere ricondotte alla categoria "conceptual skills". In secondo luogo la competizione che sottende il gioco non sembra uniforme o predefinita, ma si ritiene possa variare per tutti in relazione alle azioni degli altri agenti che sono autonome; in questo senso si può dire dunque che le condizioni di vittoria non sono precise ma dipendono dagli eventi e dalle azioni dei partecipanti. In terzo luogo per tutti i game sembra esserci una fase di debriefing di tipo collettivo, che permette ai giocatori di valutare le conoscenze acquisite durante l'esperienza. Nello specifico si ritiene che per il caso Accenture venga fatta corrispondere alla fase finale di gioco, in cui i team partecipanti presentano la propria strategia di fronte ad una giuria di manager aziendali, così come nel caso P&G e nel caso GMC, in cui durante l'evento "Becoming Manager" le prime tre squadre hanno la possibilità di presentare davanti a tutti il proprio lavoro, in modo che ogni altro gruppo possa in qualche modo ripensare e valutare le proprie scelte, mentre nel caso The Business Game la maggior parte degli studenti è chiamato a presentare i propri risultati in relazioni scritte o orali. Infine un altro aspetto che li accomuna tutti è il feedback che viene fornito ad ogni singolo giocatore o alle squadre in modo "immediato" ovvero al termine di ogni decisione oltre che al termine del gioco. Quello che varia invece tra questi Business Games è il grado di feedback, che nel caso P&G sembra essere di tipo completo, dato che ogni team viene costantemente seguito e supportato da un tutor aziendale, mentre per gli altri due casi sembra a tratti incompleto: nella prima fase dell'Accenture Management Consulting Talent Game, dove i partecipanti ricevono solo una classifica della loro posizione nel gioco con delle indicazioni sulle scelte dei concorrenti, durante tutte le fasi del GMC dove le aziende sponsor possono decidere se e quando interagire con il gruppo di gioco e nel The Business Game si ritiene che il feedback possa essere a tratti completo a tratti no. Infine un ultimo elemento distintivo all'interno di questa categoria di analisi sembra l'ampiezza del gruppo di riferimento, che per il caso Accenture e UMC può essere di tipo "open", se si considera il fatto che possono partecipare al gioco studenti provenienti da moltissimi corsi di laurea diversi, mentre per gli altri due è di tipo "special", nel senso che si rivolge principalmente a studenti di Economia o Ingegneria Gestionale.

		Accenture Management Consulting Talent Game	Top Manager	GMC	The business game
a. Ampiezza del target group	i. Target group speciale		X	X	
	ii. Aperto	X			X
b. Finalità degli utenti	i. Apprendimento	X	X	X	X
	ii. Valutazione	X	X	X	X
	iii. Ricerca				
c. Obiettivi didattici	i. Soft skills				
	ii. Conceptual skills	X	X	X	X
	iii Hard Skills				
d. Competizione: sfida	(1) Identica				
	(2) Instantanea				
	(3) Agente	X	X	X	X
d. Competizione: obiettivi	(1) Assoluto				
	(2) Relativo	X	X	X	X
e. Debriefing	i. Collettivo	X	X	X	X
	ii. Individuale				
	iii. Assente				
f. Feedback	i. Assente				
	ii. Immediato	X	X	X	X
	iii. Finale				
g. Grado di feedback	i. Completo	X	X	X	X
	ii. Incompleto	X		X	X

Figura 4.7 (4): Confronto rispetto al target group, agli obiettivi e al feedback. Rielaborazione personale della classificazione tratta da Greco et al., 2012.

Come dimostra la Figura 4.7 (5), l'ultima dimensione che presenta la classificazione si occupa di definire alcune caratteristiche dell'interazione tra gli utenti. Anche in questo caso i Business Games sembrano mostrare molti aspetti in comune, soprattutto il caso Accenture, il GMC e il The Business Game, ma anche qualche differenza. Innanzitutto i primi tre casi, svolgendosi attraverso un software online prevedono che le azioni di un giocatore o di una squadra possano influenzare le scelte dei competitors, mentre nell'ultima edizione del Top Manager i team di gioco non potevano confrontarsi durante la competizione e quindi interagire direttamente o indirettamente; il caso Accenture e UMC potrebbero quindi essere ricondotti ad entrambe le categorie, il GMC solo a quella "diretta", mentre il game P&G potrebbe essere inserito nella classe "assente". Come accennato in precedenza, un altro aspetto che differenzia i game riguarda la composizione dei partecipanti: sebbene in tutti sia presente una fase di gioco dove i giocatori si sfidano in modalità "multi team", va sottolineato che solo il caso Accenture prevede una fase di tipo "multi player", dove i giocatori che rappresentano le aziende virtuali competono in modo individuale. Proprio per questa ragione inoltre le valutazioni appaiono diverse, dato

che nell'Accenture Management Consulting Talent Game nella prima fase si giudica l'operato del singolo giocatore e nella seconda fase quello del gruppo; nel Top Manager, nel GMC e nel The Business Game invece le valutazioni vengono date al lavoro del team.

Tra gli aspetti che invece i game hanno in comune c'è il fatto che in nessuno di questi è richiesto ai partecipanti di assumere un ruolo di gioco, anche se all'interno delle squadre ci può essere una divisione "spontanea" in base alle capacità dei singoli, tale per cui ci può essere chi si occupa di certe decisioni e chi di altre. Allo stesso modo non sembrano risultare similarità nei casi rivolti al recruiting né per quanto riguarda lo sviluppo di comunità di gioco, dove i giocatori possono socializzare e condividere conoscenze sul gioco, né per la formazioni di alleanze tra i partecipanti, anche se non si esclude che possano sorgere spontaneamente per volere dei giocatori. Questo invece non è parzialmente riscontrabile per il The Business Game, per il quale esiste una comunità on-line nel social network Facebook dove i giocatori hanno modo di interagire sia con gli amministratori del sistema che con gli altri giocatori. Sebbene sia stato quindi introdotto questo strumento di supporto, non sono invece presenti delle alleanze di gioco, ne tantomeno possono essere create dai giocatori.

		Accenture Management Consulting Talent Game	Top Manager	GMC	The Business Game
a. Integrazione tra i partecipanti	i. Diretta	X		X	X
	ii. Indiretta	X			X
	iii. Assente		X		
b. Composizione dei giocatori	i. Single person				
	ii. Single Team				
	iii. Two player				
	iv. Two Team				
	v. Multiplayer	X			
	vi. Multi Team	X	X	X	X
	vii. Massiva				
c. Relazione tra i giocatori: cambiamenti	(1) Dinamica				
	(2) Statica	X	X	X	X
c. Relazione tra i giocatori: valutazione	(1) Individuale				
	(2) Team				X
	(3) Entrambe	X	X	X	
d. Role Playing	i. Si				
	ii. No	X	X	X	X
e. Comunità	i. Presente				X
	ii. Assente	X	X	X	
f. Sviluppatori di alleanze	i. Presente				
	ii. Assente	X	X	X	X
g. Alleanze	i. Ammessa				
	ii. Non ammessa				
	iii. Non presente	X	X	X	X

Figura 4.7 (5): Confronto rispetto alle relazioni tra gli utenti. Rielaborazione personale della classificazione tratta da Greco et al., 2012.

4.8 Un confronto tra i profili dei vincitori e dei finalisti non vincitori

Giunti a questo punto dell'analisi è sembrato utile introdurre un ulteriore spunto di riflessione, dato dal confronto tra il profilo delle squadre vincitrici e quello delle squadre giunte in finale ma che non si sono classificate prime nel gioco, prendendo in considerazione le caratteristiche accademiche che appartengono agli studenti vincitori e non vincitori dell'Accenture Management Consulting Talent Game, del Top Manager, del Global Management Challenge e della University Management Competition.

Questa scelta deriva dalla volontà di indagare dal punto di vista aziendale, quanto un Business Game sia realmente efficace nel distinguere gli studenti migliori dagli altri: riuscire infatti a comprendere se una selezione attraverso l'analisi delle caratteristiche anagrafico-accademiche sia sufficiente nel predire la potenziale efficacia lavorativa di un futuro possibile dipendente o se sia fondamentale andare a testare anche quelle capacità "pratiche" che emergono attraverso una simulazione gestionale d'impresa, rappresenta un parametro decisivo per quelle aziende che sono interessate ad investire su questo strumento. Per un'azienda che deve selezionare dei candidati da inserire nell'organico sembra infatti interessante riuscire a comprendere se i vincitori di un Business Game sono anche quegli studenti che hanno un percorso accademico più valido rispetto a quelli che non hanno vinto oppure no, in quanto in caso affermativo si potrebbe presumere che la simulazione di gestione e le variabili anagrafico-accademiche dimostrino una dote generale del soggetto, mentre in caso contrario che il Business Game sia più efficace nell'individuazione dei talenti, perché in grado di simulare una pratica simile a quella reale.

A questo proposito, per individuare il profilo di ciascuno studente partecipante, sono state chieste loro le seguenti informazioni:

- Età (al momento della partecipazione)
- Genere
- Corso di laurea e Università di provenienza (al momento della partecipazione)
- Votazione media (al momento della partecipazione)
- Voto conseguito nella laurea triennale (se laureati)
- Esperienze lavorative durante gli studi (occasionalmente o fisse)
- Tempistiche di laurea (in tempo o in ritardo)

Nel caso Accenture le informazioni sui finalisti e sui vincitori sono state fornite direttamente dall'azienda, nel caso Top Manager, Ferplast e Opensymbol sono stati ricercati i partecipanti attraverso i loro nominativi sul social network Facebook. Per quanto riguarda invece la University Management Competition, gli studenti sono stati contattati attraverso il gruppo "Management Competition 2.0" creato dalla società "The Business Game" sempre sulla piattaforma Facebook. Va sottolineato tuttavia che non è stato possibile risalire in modo completo per alcuni casi alle caratteristiche di tutti i

componenti delle squadre, in quanto, potendo fare affidamento solo sulle notizie fornite dalle aziende e dovendo ricercare gli studenti attraverso un social network, alcuni dati e studenti non sono risultati reperibili.

Le numerosità dei campioni sono dunque molto differenti, in parte a causa delle modalità di gioco, in parte per l'impossibilità di contattare tutti gli studenti. Per il caso Accenture sul totale di 150 partecipanti sono stati inclusi nell'analisi i 20 studenti che hanno avuto accesso alla seconda fase di gioco, di cui 4 sono risultati vincitori. Per il caso P&G sono stati inclusi 5 su 6 studenti appartenenti alla squadra vincitrice e 5 su 12 studenti del gruppo di non vincitori. Per il Global Management Challenge invece, avendo avuto modo di contattare due aziende su 8, sono stati considerati 7 studenti in totale; mentre nel caso UMC sono stati inclusi 23 studenti vincitori del proprio girone di gioco e 26 studenti che non hanno passato neanche la prima selezione ai tornei 2012. Grazie a questi dati si deduce che le percentuali di partecipazione all'analisi sono rispettivamente: 13%, 55,6%, 17,5% e 2,5%.

Sebbene la numerosità dei campioni presi in analisi sia molto inferiore per alcuni casi rispetto al totale, sono state richieste agli studenti informazioni che rappresentano principalmente delle variabili di tipo accademico. Sulla base di queste verrà di seguito entro ogni singolo caso presentato il confronto tra il campione dei vincitori e quello dei non vincitori, attraverso il test statistico "Mann-Whitney".

Proprio perché la numerosità dei campioni proposti è molto bassa e di conseguenza la validità dei test di tipo parametrico non sarebbe stata molto attendibile per tutti i dati raccolti, in quanto fare inferenza su campioni non equilibrati o molto piccoli riduce l'attendibilità, si è deciso di impiegare uno strumento di tipo non parametrico. Anche chiamato "Test U", per le sue caratteristiche il "Test Mann-Whitney" non richiede ipotesi sulla simmetria dei due campioni per essere applicato, motivo per cui può essere validamente impiegato al fine di comprendere se due campioni statistici derivano dalla stessa popolazione oppure da popolazioni diverse, ovvero per verificare la significatività della differenza tra le mediane (AA.VV., <http://www.dsa.unipr.it/soliani/capu9.pdf>).

Anche in questo caso esiste un'ipotesi nulla ed una alternativa: se è valida la prima significa che i due campioni presi in esame provengono dalla stessa popolazione, mentre se è valida la seconda, significa che uno dei due gruppi dal punto di vista stocastico è maggiore. Le ipotesi dalle quali partire, anche in questo test possono infatti essere di tipo bidirezionale, se si impone che:

- $H_0: Me_1 = Me_2$ contro $H_1: Me_1 \neq Me_2$

oppure di tipo unidirezionale se si impone che:

- $H_0: Me_1 \geq Me_2$ contro $H_1: Me_1 < Me_2$ o $H_0: Me_1 \leq Me_2$ contro $H_1: Me_1 > Me_2$

dove per Me_1 e Me_2 si intendono le mediane dei rispettivi campioni.

Affinché possa essere condotto il test è necessario inoltre che le osservazioni comprese in ogni campione siano tra loro indipendenti e anche confrontabili (http://it.wikipedia.org/wiki/Test_di_Wilcoxon-Mann-Whitney).

La procedura del test è inoltre fondata sulle precedenze, che rappresentano l'altra metodologia più diffusa nei test non parametrici, alternativa ai ranghi; per condurre il test è dunque necessario seguire 5 passaggi:

1. Unire i dati appartenenti ai due campioni in un insieme unico, ordinando i valori dal più piccolo al più grande, conservando l'informazione sul gruppo di appartenenza.
2. Verificare il numero di precedenze, contando quante volte ogni dato del primo campione è preceduto da dati del secondo campione. Questa operazione andrebbe condotta per tutti e due i gruppi, in quanto come valore U va scelto quello con il numero minore di precedenze. Dal momento che U e U' sono legati dalla relazione $n_1 * n_2 = U + U'$, è possibile calcolare un primo valore di U e, mediante la relazione, stimare l'altro.
3. Se è vera l'ipotesi H_1 , quindi uno dei due campioni ha una mediana nettamente minore dell'altro, il valore di U tende a 0, in quanto i dati del gruppo in esame, chiamati a dare il totale minore, precedono tutti i dati dell'altro gruppo e quindi ognuno di questi ha 0 precedenze.
4. Se è vera l'ipotesi H_0 , U tende ad un valore medio μ_U , che dipende dal numero di osservazioni presenti n_1 e n_2 , secondo la relazione: $\mu_U = (n_1 * n_2) / 2$.
5. Per valutare la significatività del valore di U nel caso di piccoli campioni si può dire che è significativo qualunque valore calcolato di U che sia uguale o inferiore rispetto a quello riportato nella tabella dei valori critici; nel caso di grandi campioni se è vera l'ipotesi nulla H_0 la distribuzione di U può essere approssimata dalla distribuzione normale, con media 0 e varianza 1. In questo ultimo caso la significatività della differenza tra le mediane può essere stimata attraverso il valore di Z (AA. VV., <http://www.dsa.unipr.it/soliani/capu9.pdf>).

Per la risoluzione dei test su ognuna delle variabili prese in considerazione, tuttavia, in questo elaborato al fine di semplificare le operazioni è stato utilizzato il software SPSS, un programma ideato a fine anni Sessanta per l'analisi di dati statistici. Grazie alla semplicità e alla rapidità di tale programma, verranno presentati di seguito in modo congiunto tutti i risultati ottenuti per singolo caso.

4.8.1 I profili delle squadre Accenture

Per quanto riguarda il caso Accenture, va ricordato che per partecipare all'Accenture Management Consulting Talent Game, i candidati hanno dovuto superare una selezione sulla base del profilo accademico e della motivazione. Dando infatti uno sguardo alle principali caratteristiche dei 20 finalisti dell'edizione 2012, come si vede in Figura 4.8.1 (1) si ritrovano 14 studenti e 6 studentesse, che nel percorso triennale hanno ricevuto per la maggior parte valutazioni superiori al 100, mentre nel corso di laurea specialistico hanno medie comprese tra 27 e 30. In merito invece alle facoltà e università di provenienza risulta un'equa divisione tra studenti iscritti a corsi del ramo di Ingegneria e studenti di

Economia, con maggiore provenienza dall'Università Bocconi di Milano, dal Politecnico di Milano e dall'Università La Sapienza di Roma.

Nello specifico, i membri della squadra vincitrice, che sono indicati in rosso, sono prevalentemente studenti di Ingegneria con medie pari o al di sopra del 27, che non hanno avuto esperienze all'estero. Dal momento che però le informazioni sono state tratte dal database aziendale, non è stato possibile per questi studenti risalire ai loro dati circa le esperienze lavorative o alla tipologia d'impiego.

		ETA'	GENERE	CORSO DI LAUREA / UNIVERSITA'	VOTAZIONE MEDIA	VOTO LAUREA TRIENNALE	ESPERIENZE ALL'ESTERO
Squadra 1	Partecipante 1	23	F	Management - Cattolica Milano	28	108	no
	Partecipante 2	23	M	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	29	101	no
	Partecipante 3	23	M	Ingegneria Informatica - Politecnico Milano	30	107	no
	Partecipante 4	23	M	Ingegneria Gestionale - La Sapienza Roma	27	102	no
Squadra 2	Partecipante 1	23	F	Management - Bocconi	28	96	si
	Partecipante 2	23	F	Ingegneria Gestionale - La Sapienza Roma	28	101	no
	Partecipante 3	23	M	Ingegneria Gestionale - Politecnico Torino	27	103	si
	Partecipante 4	24	M	International Business and Economics - Università di Pavia	29	110L	si
Squadra 3	Partecipante 1	23	F	Economia Aziendale - Università di Bologna	29	110L	no
	Partecipante 2	24	M	Ingegneria Elettronica - Politecnico Torino	30	110	no
	Partecipante 3	23	M	Ingegneria Gestionale - La Sapienza Roma	27	100	no
	Partecipante 4	24	M	Marketing Management - Bocconi	27	98	si
Squadra 4	Partecipante 1	23	F	Ingegneria Gestionale - La Sapienza Roma	28	105	no
	Partecipante 2	24	M	Business administration - Cattolica	30	107	si
	Partecipante 3	24	M	Ingegneria Gestionale - Politecnico Milano	29	90	si
	Partecipante 4	23	M	Management - Bocconi	28	102	no
Squadra 5	Partecipante 1	23	F	Ingegneria Gestionale - Politecnico Milano	28	101	no
	Partecipante 2	23	M	Amministrazione finanza e Controllo - Bocconi	27	105	si
	Partecipante 3	23	M	Ingegneria Gestionale - Politecnico Milano	29	110L	no
	Partecipante 4	23	M	Ingegneria Gestionale - La Sapienza Roma	27	108	si

Figura 4.8.1 (1): Rappresentazione del profilo delle squadre finaliste dell'Accenture Management Consulting Talent Game. Fonte: Rielaborazione personale.

Partendo da queste informazioni, è stato condotto per ognuna delle variabili inserite nell'analisi il "Test Mann-Whitney", secondo l'ipotesi: $H_0: Me_1=Me_2$ contro $H_1: Me_1 \neq Me_2$. Nel programma SPSS sono stati inseriti i valori appartenenti ai due campioni presi in esame, mantenendo per ciascuno studente membro l'informazione sul gruppo di appartenenza: in questo senso il gruppo 1 è stato assegnato al campione dei vincitori e il gruppo 2 al campione dei non vincitori. Ad ognuna delle variabili considerate sono stati poi assegnati i dati corrispondenti, andando a modificare le informazioni di tipo qualitativo attraverso le variabili dummy. Per quanto riguarda il genere degli studenti si è sostituito il valore 1 in corrispondenza delle femmine e il valore 0 in corrispondenza dei maschi; per il corso di laurea è stato assegnato il valore 1 agli studenti di Ingegneria e il valore 0 a quelli di Economia; infine con riferimento alle esperienze sostenute all'estero è stato assegnato il valore 1 ai "no" e il valore 0 ai "si" sulla base del fatto che gli studenti avessero preso parte ad erasmus o altre esperienze internazionali durante gli studi o meno. Di seguito in Figura 4.8.1 (2) vengono dunque riportati i risultati raggiunti.

	Età	Genere	Facoltà	Media	Voto	Estero
Mann-Whitney U	22,000	30,000	26,000	27,000	30,500	16,000
Wilcoxon W	32,000	40,000	162,000	163,000	166,500	152,000
Z	-1,258	-,238	-,667	-,490	-,143	-1,780
Asymp. Sig. (2-tailed)	,208	,812	,505	,624	,887	,075
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,385 ^a	,892 ^a	,617 ^a	,682 ^a	,892 ^a	,148 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,530	1,000	,619	,698	,904	,117
Exact Sig. (1-tailed)	,282	,657	,465	,386	,456	,102
Point Probability	,282	,451	,363	,111	,017	,102

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Gruppo

Figura 4.8.1 (2): Rappresentazione dei risultati ottenuti attraverso il "Test Mann-Whitney" per il caso Accenture.

Per capire se i risultati ottenuti grazie al software statistico, che in Figura 4.8.1 (2) sono riassunti sotto la variabile Z, sono significativamente diversi tra loro, ovvero se i due campioni provengono o

meno dalla stessa popolazione, i dati sono stati confrontati con il valore critico risultante dalle tavole della distribuzione normale a due code ad un livello di significatività $\alpha=0,05$ a cui corrisponde $Z=1,960$, ad un valore $\alpha=0,10$ a cui corrisponde $Z=1,645$ e ad un valore $\alpha=0,01$ a cui corrisponde $Z=2,576$.

Sulla base di questi parametri è possibile affermare che con un livello di significatività del 10% solo un valore di Z risulta significativo: quello relativo alle esperienze all'estero sostenute durante gli studi. Esso infatti, essendo pari a 1,780 supera il valore critico $Z=1,645$ e di conseguenza si presume che per tale variabile i due campioni siano significativamente differenti tra loro. Andando poi a confrontare i valori delle medie ottenute per i due gruppi, tenendo presente che all'informazione "si" è stato sostituito il valore 0 e all'informazione "no" il valore 1, dal momento che la media del campione dei vincitori è pari a 1 e quella dei non vincitori a 0,50, risulta che il gruppo di vincitori sia peggiore del gruppo di non vincitori, in quanto nessuno dei 4 studenti ha condotto esperienze a livello internazionale.

Con un livello di significatività dell'1% e anche del 5%, invece, tutti i valori osservati sembrano inferiori al valore critico, motivo per cui è possibile accettare l'ipotesi nulla e rifiutare l'ipotesi alternativa. In questo senso, si può dire che a basse probabilità di errore il campione dei vincitori preso in esame non sia significativamente diverso da quello dei finalisti non vincitori rispetto alle variabili anagrafiche e accademiche considerate.

4.8.2 I profili delle squadre P&G

Per poter partecipare al Business Game Top Manager ideato dalla Procter&Gamble per gli studenti della Bocconi, i candidati hanno dovuto inserire prima di tutto la loro candidatura attraverso il servizio di "application" on-line e superare una selezione sulla base del profilo accademico. In questo caso di studio i nominativi dei 6 vincitori e degli altri partecipanti sono stati ricercati attraverso Facebook e grazie a questo strumento è stato possibile definire le loro caratteristiche. Dal momento che però non tutti gli studenti utilizzano il suddetto social network o hanno accettato di rispondere alle domande circa il loro profilo anagrafico-accademico, verranno di seguito presentati solo 5 su 6 membri della squadra di gioco vincente e 5 su 12 degli studenti non vincitori, raggruppati insieme nella "Squadra 2".

		ETA'	GENERE	CORSO DI LAUREA/ UNIVERSITA'	VOTAZIONE MEDIA	VOTO LAUREA TRIENNALE	ESPERIENZE ALL'ESTERO	ESPERIENZE LAVORATIVE	TIPOLOGIA DI IMPIEGO	TEMPISTICHE DI LAUREA
Squadra 1	Partecipante 1	23	M	International Management	28	109	si	si	occasionale	in tempo
	Partecipante 2	24	F	International Management	28,5	110L	si	si	stage	in tempo
	Partecipante 3	22	F	International Management	28	108	si *	si	stage	in tempo
	Partecipante 4	22	F	Bachelor of International Economics, Finance and Management	27,4	/	si*	si	stage	in tempo
	Partecipante 5	21	F	Bachelor of International Economics, Finance and Management	25	/	si	si	stage	in tempo
Squadra 2	Partecipante 6	22	M	Economia aziendale e Management	29,9	110L	si	si	stage	in tempo
	Partecipante 7	22	M	International Management	28	110	si	no	/	in tempo
	Partecipante 8	24	M	Marketing Management	27,4	105	si	si	stage	in tempo
	Partecipante 9	23	F	International Management	29,1	110L	si	no	/	in tempo
	Partecipante 10	22	F	Amministrazione, Finanza e Controllo	28	110	si	si	stage	in tempo

Figura 4.8.2 (1): Rappresentazione del profilo delle squadre finaliste del Top Manager. Fonte: Rielaborazione personale.

Al di là della prevalenza del genere femminile su quello maschile, nel team vincitore erano presenti alcuni studenti stranieri, che frequentavano l'Università Bocconi come parte di un'esperienza all'estero, indicati con "si*" in Figura 4.8.2 (1), ma comunque tutti hanno dichiarato di aver preso parte a delle esperienze internazionali durante il periodo accademico. Sebbene in questo gruppo, a differenza del team Accenture, siano presenti alcuni studenti che non hanno ancora conseguito una laurea triennale, anche in questo caso la votazione media dei partecipanti risulta essere molto buona, con medie sopra il 25 per tutti; votazioni di laurea triennale eccellenti inoltre per coloro che frequentano un corso di secondo livello.

Per comprendere più a fondo le differenze o gli aspetti comuni tra questi due campioni, verrà di seguito proposto il "Test Mann-Whitney" a due code, dove anche in questo caso alle informazioni di tipo qualitativo sono state assegnate le stesse variabili dummy del caso precedente. Per questi due campioni, tuttavia, avendo contattato direttamente gli studenti, sono state inserite nell'analisi alcune variabili aggiuntive rispetto al caso Accenture, che riguardano le esperienze lavorative, la tipologia di impiego e le tempistiche di laurea: alle prime è stato assegnato il valore 1 in corrispondenza dei "no" e il valore 0 in corrispondenza dei "si"; per la tipologia di impiego il valore 1 se gli studenti avevano intrapreso esperienze di stage o di lavoro occasionale mentre il valore 0 qualora avessero un impiego fisso; per le tempistiche di laurea invece, è stato assegnato l'1 per gli studenti che prevedono di laurearsi con qualche sessione di ritardo e il valore 0 a quelli perfettamente in linea con il percorso di

studi. I risultati raggiunti grazie al programma SPSS sono presentati in Figura 4.8.2 (2), ricordando che le ipotesi di partenza sono state: $H_0: Me_1=Me_2$ contro $H_1: Me_1 \neq Me_2$.

Test Statistics^b

	Età	Genere	Facoltà	Media	Voto	Estero	Lavoro	Impiego	Tempistiche
Mann-Whitney U	11,000	7,500	12,500	7,500	5,000	12,500	7,500	7,500	12,500
Wilcoxon W	26,000	22,500	27,500	22,500	11,000	27,500	22,500	13,500	27,500
Z	-,337	-1,225	,000	-1,081	-,854	,000	-1,500	,000	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,736	,221	1,000	,280	,393	1,000	,134	1,000	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,841 ^a	,310 ^a	1,000 ^a	,310 ^a	,571 ^a	1,000 ^a	,310 ^a	1,000 ^a	1,000 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,921	,524	1,000	,333	,464	1,000	,444	1,000	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,460	,262	1,000	,167	,286	1,000	,222	1,000	1,000
Point Probability	,159	,238	1,000	,048	,089	1,000	,222	1,000	1,000

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Gruppo

Figura 4.8.2 (2): Rappresentazione dei risultati ottenuti attraverso il “Test Mann-Whitney” per il caso P&G.

Come emerge in Figura 4.8.2 (2), tutti i valori osservati della Z risultano inferiori al valore critico corrispondente ad un livello di significatività $\alpha=0,01$, $\alpha=0,05$ e $\alpha=0,10$. Sulla base di questo risultato, si desume che il campione analizzato dei vincitori non sia significativamente diverso da quello dei non vincitori considerati rispetto alle variabili anagrafico-accademiche prese come base. In questo senso non si può quindi affermare che il campione dei vincitori sia significativamente migliore rispetto al campione dei non vincitori.

4.8.3 I profili delle squadre GMC

Per quanto riguarda il torneo Global Management Challenge impiegato da Jest durante l’evento Becoming Manager, è stato possibile inserire oltre alla squadra vincitrice, solo le caratteristiche del team che è arrivato secondo, al fine di capire se esistano delle differenze significative nel profilo dei giocatori o meno. In entrambi i casi va sottolineato che non è stato possibile mettersi in contatto con tutti i partecipanti delle squadre, in quanto per intervistarli è stato utilizzato Facebook e solo alcuni hanno risposto a tutte le informazioni richieste, come si vede in Figura 4.8.3 (1).

		ETA'	GENERE	CORSO DI LAUREA/UNIVERSITA'	VOTAZIONE MEDIA	VOTO LAUREA TRIENNALE	ESPERIENZE ALL'ESTERO	ESPERIENZE LAVORATIVE	TIPOLOGIA DI IMPIEGO	TEMPISTICHE DI LAUREA
	Partecipante 1	24	M	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	29,1	106	no	si	occasionale	in tempo
Squadra Ferplast	Partecipante 2	24	M	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	29,9	110	no	si	stage	in tempo
	Partecipante 3	23	F	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	29	109	no	no	/	in tempo
	Partecipante 1	24	M	Ingegneria Gestionale, Università - Padova	27	84	no	no	/	in tempo
Squadra Opensymbol	Partecipante 2	25	M	Economia - Università Ca' Foscari di Venezia	23,5	92	si			
	Partecipante 3	25	M	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	23	/	si	si	fisso	in ritardo
	Partecipante 4	27	M	Ingegneria Gestionale - Università di Padova	23	89	si	si	occasionale	in ritardo

Figura 4.8.3 (1): Rappresentazione del profilo della squadra vincitrice del GMC e della seconda classificata. Fonte: Rielaborazione personale.

Nel caso GMC 6 studenti su 7 sono risultati provenire dalla facoltà di Ingegneria mentre solo 1 dalla facoltà di Economia, date peraltro le richieste dell'azienda sponsor, e non tutti hanno registrato votazioni medie eccellenti: se da un lato i giocatori della squadra vincitrice, che è indicata in rosso, hanno dichiarato medie superiori al 29, dall'altro quelli di Opensymbol sono studenti che non brillano come gli altri dal punto di vista accademico. Tuttavia, a dispetto dei risultati raggiunti in campo accademico, tra i quali la previsione di laurea in ritardo rispetto ai tempi previsti, la maggior parte degli studenti del gruppo Opensymbol ha effettuato esperienze all'estero durante gli studi e ha anche intrapreso impegni di tipo lavorativo.

Anche in questo caso, per un'analisi più approfondita viene di seguito impiegato il "Test Mann-Whitney", rispettando tutte le condizioni imposte per i casi studio precedenti.

Test Statistics^b

	Età	Genere	Facoltà	Media	Voto	Estero	Lavoro	Impiego	Tempistiche
Mann-Whitney U	1,000	4,000	4,500	,000	,000	1,500	4,500	1,000	1,500
Wilcoxon W	7,000	14,000	14,500	10,000	6,000	11,500	10,500	4,000	7,500
Z	-1,852	-1,155	-,866	-2,141	-1,964	-1,837	,000	-1,000	-1,581
Asymp. Sig. (2-tailed)	,064	,248	,386	,032	,050	,066	1,000	,317	,114
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,114 ^a	,629 ^a	,629 ^a	,057 ^a	,100 ^a	,114 ^a	1,000 ^a	,667 ^a	,200 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,114	,429	1,000	,057	,100	,143	1,000	1,000	,400
Exact Sig. (1-tailed)	,086	,429	,571	,029	,050	,114	,800	,500	,200
Point Probability	,086	,429	,571	,029	,050	,114	,600	,500	,200

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Gruppo

Figura 4.8.3 (2): Rappresentazione dei risultati ottenuti attraverso il “Test Mann-Whitney” per il caso GMC.

Come si vede dai risultati riportati in Figura 4.8.3 (2), alcuni dei valori osservati per Z sembrano significativi. Ricordando che il valore critico per una probabilità di errore del 5% è $Z=1,960$, dai risultati emerge che il valore di Z corrispondente alla votazione media degli esami degli studenti e al voto conseguito al termine della laurea triennale è superiore al valore critico. Da questo si deduce che per le variabili suddette i due campioni siano significativamente differenti e che date le medie della votazione agli esami pari a 29,3 per il primo e 24,1 per il secondo e date le medie per i voti di laurea pari a 108,3 e 88,3, risulta che il campione di vincitori sia migliore di quello di non vincitori. Con un livello di significatività $\alpha=0,10$ emergono invece delle differenze significative anche per la variabile “età” ed “esperienze all’estero sostenute durante gli studi”, motivo per cui i due campioni sembrano significativamente diversi tra loro per 4 variabili su 9. In questo caso, valutando le medie con riferimento alle età dei partecipanti, risulta che quelle dei vincitori sono più basse di quelle dei non vincitori e quindi per questa variabile il primo campione è migliore del secondo, mentre per quanto riguarda le esperienze all’estero si verifica il contrario, dato che la maggior parte dei non vincitori ha effettuato esperienze internazionali. Con un livello di significatività α pari all’1%, invece, nessun dato risultante dal test sembra far accettare l’ipotesi alternativa H1.

Il fatto che con una probabilità di commettere un errore del 10% e del 5% il campione di vincitori sia composto da studenti che al momento della partecipazione al gioco avevano età più basse, votazioni medie migliori e voti di laurea triennali migliori, sembra avvalorare la tesi per cui il campione di

vincitori sia migliore di quello dei non vincitori, cosa che invece non è possibile affermare per la variabile “esperienze all'estero” in quanto per questa risulta migliore il gruppo di non vincitori.

4.8.4 I profili delle squadre dei tornei UMC

Da quando è stato introdotto nel 2010, questo torneo ha avuto un successo crescente all'interno delle principali facoltà italiane. Il suo impiego ha però un carattere diverso a seconda dell'ateneo o del corso accademico in cui viene inserito, tanto che in alcuni casi viene utilizzato in modo facoltativo per accumulare punti in più da aggiungere ad una valutazione scritta o orale da parte del docente, mentre in altri, come nel caso del Politecnico di Milano per gli studenti di Ingegneria, diventa parte integrante dell'esame di laurea, in sostituzione alla classica tesi. In questo caso infatti si accompagna a relazioni e presentazioni da parte degli studenti, ed è un progetto che può sostituire la tesi triennale, assegnando CFU.

Per entrare in contatto con gli studenti che hanno partecipato e sono risultati primi nel loro girone di gioco oppure non si sono classificati dopo la prima fase di gioco, si è deciso di sfruttare il gruppo “Management Competition” creato dalla società “The Business Game” su Facebook. Attraverso questa piattaforma, ideata come servizio “customer care”, affinché i giocatori potessero chiedere chiarimenti ai responsabili del gioco e condividere informazioni gli uni con gli altri, è stato infatti possibile raggiungere un bacino di circa 1200 persone, che si sono iscritte negli ultimi anni. Tra tutti gli studenti contattati, si è deciso in questo paragrafo di confrontare il campione degli studenti che hanno vinto il proprio girone di gioco nei tornei 2012 e il campione di studenti che può essere classificato del tutto come “non vincitori” in quanto non ha superato nemmeno la prima fase di gioco. Questa scelta deriva dal fatto che essendo alcuni tornei del 2012 non ancora terminati, non è per ora possibile porre a confronto i vincitori nazionali 2012 con i non vincitori; contattare inoltre i finalisti non vincitori delle scorse edizioni è risultato troppo complesso data la numerosità di studenti iscritti al gruppo “Management Competition” che avendo terminato il gioco non ricevono più gli aggiornamenti Facebook dal gruppo.

Di seguito, in Figura 4.8.4 (1) vengono presentate quindi per prime le caratteristiche degli studenti vincitori di cui si è detto sopra.

		ETA'	GENERE	CORSO DI LAUREA/ UNIVERSITA'	VOTAZIONE MEDIA	VOTO LAUREA TRIENNALE	ESPERIENZE ALL'ESTERO	ESPERIENZE LAVORATIVE	TIPOLOGIA DI IMPIEGO	TEMPISTICHE DI LAUREA
	Partecipante 1	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	23,7	/	si			
Squadra 1	Partecipante 2	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	25	/	no			
	Partecipante 3	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	26	/	no			
	Partecipante 4	21	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	22	/	no	no	/	in tempo
Squadra 2	Partecipante 5	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	21,5	/	no	no	/	in tempo
	Partecipante 6	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	21	/	no	si	occasionale	in tempo
	Partecipante 7	23	F	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	24	/	no	si	occasionale	in ritardo
Squadra 3	Partecipante 8	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	20,5	/	no			
	Partecipante 9	22	F	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	20,5	/	no			
	Partecipante 10	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	26,2	/	no	no	/	in tempo
Squadra 4	Partecipante 11	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	25	/	no	si	fisso	in ritardo
	Partecipante 12	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	25	/	no	no	/	in tempo
	Partecipante 13	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	21,5	/	no	no	/	in ritardo
Squadra 5	Partecipante 14	21	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	22,6	/	no	si	occasionale	in ritardo
	Partecipante 15	22	M	Ingegneria Gestionale- Politecnico, Milano	20,5	/	no	no	/	in ritardo
Squadra 6	Partecipante 16	26	M	Scienze economico- aziendali, Messina	27	94	no	si	fisso	in ritardo
	Partecipante 17	21	F	Fisica, Messina	28	/	no	no	/	in tempo
Squadra 7	Partecipante 18	21	F	Economia Aziendale, Piacenza	22	/	no	no	/	in tempo
	Partecipante 19	19	F	Triennale: Economia Aziele, Piacenza	23	/	no	si	fisso	in ritardo
	Partecipante 20	22	M	Ing. della gestione industriale, Modena e Reggio Emilia	22,3	/	no			
Squadra 8	Partecipante 21	22	M	Ing. della gestione industriale, Modena e Reggio Emilia	22	/	no			
	Partecipante 22	22	F	Ing. della gestione industriale, Modena e Reggio Emilia	25	106	no	si	occasionale	in tempo
	Partecipante 23	22	F	Ing. della gestione industriale, Modena e Reggio Emilia	24	/	no	si	fisso	in ritardo

Figura 4.8.4 (1): Rappresentazione del profilo delle squadre vincitrici del proprio girone di gioco alla UMC nell'edizione 2012. Fonte: Rielaborazione personale.

Come si vede da questa figura, il campione di studenti che si sono classificati primi al loro girone di gioco durante i tornei aperti nel 2012, sta frequentando un corso di laurea triennale, sempre del ramo di Economia o Ingegneria. Ulteriori confronti verranno presentati tuttavia in seguito, durante i quali si terranno in considerazione anche i profili di quegli studenti che risultano in assoluto non vincitori del gioco e che sono presentati in Figura 4.8.4 (2).

		ETA'	GENERE	CORSO DI LAUREA/ UNIVERSITA'	VOTAZIONE MEDIA	VOTO LAUREA TRIENNALE	ESPERIENZE ALL'ESTERO	ESPERIENZE LAVORATIVE	TIPOLOGIA DI IMPIEGO	TEMPISTICHE DI LAUREA	TIPOLOGIA DI GIOCO
	Partecipante 1	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	26,7	103	no	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 1	Partecipante 2	23	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	23,2	/	no	si	occasionale	in ritardo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 3	24	F	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	24,4	/	no	no	/	in ritardo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 2	Partecipante 4	21	F	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	23,4	/	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 5	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	25	/	no	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 6	21	F	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	22	/	no	no	/	in ritardo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 7	22	M	Ingegneria Gestionale, Modena e Reggio Emilia	29	110L	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
Squadra 3	Partecipante 8	22	M	Ingegneria Gestionale, Modena e Reggio Emilia	24,78	96	no	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
	Partecipante 9	21	F	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	22,1	/	si	si	fisso	in ritardo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 4	Partecipante 10	22	F	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	24,5	/	no	si	fisso	in ritardo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 5	Partecipante 11	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	25	/	si	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 12	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	21,88	86	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 6	Partecipante 13	22	M	Ingegneria Gestionale, Modena e Reggio Emilia	24	96	no	si	fisso	in ritardo	Squadre di 4, accumula punti ad un esame
	Partecipante 14	24	M	Ingegneria Gestionale, Modena e Reggio Emilia	24,5	96	si	si	fisso	in ritardo	Squadre di 4, accumula punti ad un esame
Squadra 7	Partecipante 15	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	25,4	97	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 16	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	25,5	98	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 8	Partecipante 17	21	F	Ingegneria Gestionale Industriale, Udine	26	104	no	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
	Partecipante 18	28	M	Ingegneria Gestionale Industriale, Udine	27,5	90	no	si	fisso	in ritardo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
Squadra 9	Partecipante 19	21	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	27	103	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
	Partecipante 20	22	M	Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano	24	93	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, è parte del lavoro di tesi triennale
Squadra 10	Partecipante 21	22	M	Ingegneria gestionale, Padova	24	/	no	no	/	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
Squadra 11	Partecipante 22	23	F	Economia e Commercio, Pescara	26,5	/	no	si	occasionali	in ritardo	Squadra di 2, bonus all'esame
Squadra 12	Partecipante 23	24	F	Management Internazionale, Modena e Reggio	26,5	95	no	si	occasionale	in tempo	
Squadra 13	Partecipante 24	22	M	Ingegneria della gestione industriale- Modena e Reggio	23	92	si	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame
	Partecipante 25	21	M	Ingegneria della gestione industriale- Modena e Reggio	22	91	si	si	occasionale	in tempo	Squadre di 3, accumula punti ad un esame

Figura 4.8.4 (2): Rappresentazione del profilo delle squadre che sono risultate non vincitrici durante la UMC. Fonte: Rielaborazione personale.

Come risulta da questa immagine, molti dei non vincitori non brillano dal punto di vista accademico, ma per rendere obiettivo il loro confronto con quelli precedenti, essi verranno presi singolarmente di seguito. Anche per questo caso studio infatti è stato condotto il “Test Mann-Whitney”, con le medesime condizioni fissate in precedenza. Di seguito in Figura 4.8.4 (3) vengono riportati i risultati raggiunti attraverso il programma SPSS.

Test Statistics^b

	Età	Genere	Facoltà	Media	Voto	Estero	Lavoro	Impiego	Tempistiche
Mann-Whitney U	259,000	271,500	259,500	179,500	11,000	242,500	188,000	45,500	172,000
Wilcoxon W	584,000	547,500	512,500	455,500	131,000	567,500	513,000	73,500	497,000
Z	-,637	-,404	-,619	-2,234	-,598	-1,621	-,371	-,310	-,877
Asymp. Sig. (2-tailed)	,524	,686	,536	,025	,550	,105	,710	,756	,381
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]					,618 ^a		,761 ^a	,799 ^a	,467 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,530	,765	,654	,025	,610	,191	,757	1,000	,518
Exact Sig. (1-tailed)	,263	,460	,438	,012	,309	,114	,478	,557	,286
Point Probability	,002	,222	,301	,000	,022	,100	,234	,344	,173

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Gruppo

Figura 4.8.4 (3): Rappresentazione dei risultati ottenuti attraverso il “Test Mann-Whitney” per il caso UMC.

Come si vede dalla figura precedente, avendo come riferimento un valore critico di Z per $\alpha=0,10$ pari a 1,645, i due campioni manifestano una differenza significativa solo per la variabile “votazione media degli esami al momento della partecipazione”. In questo caso è quindi possibile rifiutare l’ipotesi nulla secondo cui i due campioni sarebbero uguali e accettare l’ipotesi alternativa; a differenza dei casi precedenti dove per questa variabile erano migliori i vincitori, guardando le medie delle votazioni che sono 23,4 per il primo campione e 24,7 per il secondo, risulta che i non vincitori siano gli studenti con medie più elevate. Gli stessi risultati si hanno anche prendendo come base un livello di significatività α del 5%, a cui corrisponde un valore $Z=1,960$, motivo per cui i due campioni risultano significativamente diversi tra loro solo per una variabile su nove. Con un livello di significatività dell’1% invece, dai risultati del test sembra invece che i due campioni non siano per nessuna variabile considerata significativamente diversi tra loro.

Dai risultati ottenuti emerge quindi che i due campioni sono molto simili tra loro; tuttavia la media degli esami dichiarata dagli studenti non vincitori, come dato di fondamentale importanza per diversificare le capacità degli studenti, fa risultare il campione suddetto come quello con un profilo accademico migliore.

4.9 In sintesi

Introdotti nel mondo aziendale come un valido strumento formativo per insegnare nuove strategie e pratiche nell'ambito manageriale, solo di recente i Business Games sono entrati nell'immaginario d'impresa anche come canale di reclutamento e selezione da impiegare in modo unico oppure complementare rispetto alle tecniche di stampo più tradizionale. Numerose oggi sono infatti le aziende, soprattutto a carattere multinazionale, che offrono l'opportunità di partecipare a delle simulazioni di gestione organizzate a fini di recruiting. L'importanza di queste iniziative deriva dal fatto che da un lato i partecipanti hanno modo di testare le proprie conoscenze e capacità mettendosi alla prova con problemi simili a quelli reali, e dall'altro le aziende hanno modo di valutare un numero di studenti motivati e interessati all'ambito societario, per poi offrire ai migliori una posizione all'interno dell'organico. In questo senso il Business Game può quindi essere interpretato come un'occasione con la quale giovani studenti in procinto di entrare nel mondo del lavoro, possono dimostrare il proprio talento e confrontarsi per "vincere" un'opportunità all'interno dell'azienda.

Sebbene in Italia, relativamente pochi sono i casi aziendali che hanno da tempo iniziato ad impiegare questo nuovo strumento per le finalità suddette, nel presente lavoro sono stati analizzati tre Business Games finalizzati al reclutamento e selezione di profili brillanti, andando per ognuno a valutare quanto esso possa risultare un valido strumento da impiegare concretamente nella ricerca dei talenti e quanto invece sia legato agli obiettivi di employer branding aziendale. Prendendo in considerazione casi studio con caratteristiche diverse tra loro, tanto con riferimento alle modalità e alle dinamiche di gioco, quanto con riferimento alle politiche di assunzione nelle quali sono stati inglobati, sono stati presentati "l'Accenture Management Consulting Talent Game" di Accenture, il "Top Manager" di Procter&Gamble e il "Global Management Challenge", un Business Game internazionale, impiegato da Ferplast e Opensymbol durante l'evento "Becoming Manager", proposto da una Junior Enterprise di Vicenza. In aggiunta è stato presentato anche il caso "University Management Competition", un Business Game che da alcuni anni viene utilizzato all'interno di corsi universitari da numerose facoltà italiane, soprattutto del ramo di Economia e Ingegneria Gestionale. L'introduzione di questo caso è stata utile per comprendere se esistano delle caratteristiche anagrafico-accademiche comuni nel target di riferimento, che in tutti i casi è composto da studenti triennali o magistrali. Oltre a confrontare le caratteristiche della competizione, infatti, sono stati valutati i profili dei vincitori dei 4 Business Games e i profili di un campione di studenti risultati non vincitori, sulla base delle principali informazioni riguardanti il percorso di studi e le votazioni conseguite. Questo approfondimento ha permesso di capire se esistono delle caratteristiche dal punto di vista scolastico in comune nei giocatori vincenti, che non dipendono dall'obiettivo del gioco, ovvero se le votazioni migliori appartengono a chi vince, oppure no.

Grazie alle interviste condotte ai responsabili delle risorse umane e ai responsabili del software di gioco per i casi aziendali, è stato possibile risalire alle caratteristiche principali di ogni competizione e a confrontarle con quelle del caso UMC. Numerosi sono i punti in comune tra le varie simulazioni di gestione, tra cui il numero delle funzioni aziendali coinvolte e la natura sequenziale delle decisioni,

l'impossibilità che le azioni possano essere influenzate da eventi esterni, la finalità di apprendimento insita nel gioco, l'opportunità di interagire con il motore di gioco e quant'altro. Allo stesso modo varie sono anche le differenze riscontrate, delle quali le principali si riferiscono all'utilizzo del computer, al numero di partecipanti o squadre coinvolte, al numero di prodotti da gestire o ai mercati di riferimento, oppure ancora ai tempi stabiliti per prendere le decisioni e alla presenza o meno di feedback.

Attraverso il sondaggio condotto sugli studenti che hanno vinto o meno le competizioni trattate, è stato inoltre possibile riassumere come si vede in Figura 4.9 (1) gli aspetti in comune ma anche le differenze più significative tra i giocatori.

	PUNTI IN COMUNE
ACCENTURE MANAGEMENT CONSULTING TALENT GAME	<ul style="list-style-type: none"> • Omogeneità nel genere degli studenti • Il target di riferimento è formato sempre da studenti universitari • Le facoltà principali da cui provengono i finalisti/vincitori sono quelle di Economia e Ingegneria
TOP MANAGER	<ul style="list-style-type: none"> • Le Università da cui provengono la maggior parte degli studenti sono Bocconi e Politecnico di Milano (tranne nel caso GMC, dato l'evento Becoming Manager)
GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE	DIFFERENZE
UNIVERSITY MANAGEMENT COMPETITION	<ul style="list-style-type: none"> • Nell'UMC non esiste uno screening delle candidature in termini di votazioni medie • Il target di riferimento dell'Accenture Management Consulting Talent Game e del GMC è formato esclusivamente da studenti di un corso di laurea di secondo livello, mentre l'UMC può essere impiegato all'interno di qualsiasi corso • Nell'UMC non esiste una correlazione precisa tra votazioni accademiche e vincita del girone

Figura 4.9 (1): Rappresentazione delle comunanze e differenze nel profilo dei finalisti/vincitori tra l'Accenture Management Consulting Talent Game, il Top Manager, il GMC e l'UMC.

Innanzitutto va sottolineato come la partecipazione alla UMC sia di tipo "libero", nel senso che, non avendo come finalità quella di reclutare potenziali talenti ma di valutare le capacità degli studenti ed essere un'esperienza formativa, non prevede nessuna selezione iniziale. A differenza dell'Accenture

Management Consulting Talent Game, del Top Manager e del GMC impiegato durante il Becoming Manager, in questo caso il profilo degli studenti partecipanti non è stato oggetto di screening prima dell'inizio del gioco, quindi in nessuna facoltà sono state inserite delle limitazioni alla partecipazione in termini di media degli esami o votazioni conseguite.

In secondo luogo va precisato che il target di riferimento, seppur formato da studenti universitari, si differenzia nell'anno di corso ma non nel percorso di studi. Mentre i 3 Business Games con finalità di recruiting e selezione si sono rivolti, in modo esclusivo nel caso Accenture e GMC e in modo prioritario nel caso Top Manager, a studenti iscritti al primo o secondo anno di una laurea specialistica, quindi profili in procinto di entrare nel mondo del lavoro, nel caso UMC il Business Game risulta essere impiegato nella maggior parte all'interno di corsi di laurea triennali o come parte integrante della tesi triennale. Allo stesso tempo, tuttavia, i percorsi di studio principali rimangono gli stessi: gli studenti a cui si rivolge la competizione sono sempre legati alle facoltà di Economia e Ingegneria, così come i finalisti e vincitori della seconda fase del caso Accenture, i partecipanti al Top Manager e quelli del GMC.

In terzo luogo, proprio perché non esiste nessuna selezione sulla base del profilo accademico per poter avere accesso all'UMC, risultano esserci vincitori del girone che presentano delle votazioni medie più basse rispetto ai finalisti/vincitori dei 3 game impiegati a scopo di recruiting. Sebbene vada tenuto presente che nel caso UMC si tratta di studenti iscritti ad una laurea di primo livello mentre negli altri casi di secondo livello, questo fattore suggerisce che nel caso UMC non esiste un legame imprescindibile tra coloro che hanno votazioni migliori dal punto di vista accademico e coloro che riescono a classificarsi primi all'interno del proprio girone.

In quarto luogo in questo formato di gioco non esiste la possibilità di partecipare in modalità "single player" come nel caso Accenture: ad ogni partecipante viene infatti richiesto di formare una squadra che poi entra in competizione all'interno di uno specifico girone di gioco; team che, come nel caso del GMC, può essere definito sulla base delle preferenze dei giocatori e non in modo automatico dal software o dal docente. Allo stesso modo del GMC e in un certo senso anche dell'Accenture Management Consulting Talent Game, viene tuttavia fatta una scrematura delle squadre al termine della fase di gioco, con la possibilità per il team vincitore del torneo di procedere nelle semifinali e nelle finali nazionali.

Si potrebbe quindi affermare che, sebbene il target di riferimento in tutti i Business Games considerati sia formato da studenti universitari, il fatto che le aziende che li impiegano nel recruiting di potenziali talenti conducano una scrematura preventiva per selezionare quelli con votazioni migliori, influisce sulla possibilità di comprendere più a fondo quanto questa caratteristica possa realmente incidere sulla vittoria.

Tuttavia, per ciascun caso sono stati condotti test statistici al fine di comprendere se un certo Business Game sia realmente efficace nel riconoscere i talenti dagli altri. Questa scelta deriva dal fatto che per un'azienda che deve decidere se investire o meno su un'iniziativa di questa portata risulta

certamente importante riuscire a verificare se e quanto un Business Game sia necessario per predire l'efficacia operativa di un potenziale dipendente rispetto alla semplice valutazione di un curriculum ricco di informazioni accademiche. Per fare questo, ad ogni studente vincitore e non vincitore che è stato possibile contattare attraverso Facebook, sono state richieste informazioni circa l'età, il genere, il corso di laurea e l'università di provenienza, la votazione media degli esami al momento della partecipazione, la votazione di laurea triennale, eventuali esperienze internazionali e/o lavorative e le tempistiche di previsione di laurea.

Conducendo poi il test non parametrico "Mann-Whitney" per ogni variabile, in quanto data la bassa numerosità dei gruppi applicare un test parametrico avrebbe ridotto la validità dei risultati, è stata valutata la significatività dei due campioni per i livelli di significatività dell'1%, del 5% e del 10%. Di seguito in Figura 4.9 (2) sono riassunti i dati ottenuti per singolo caso di studio.

Caso	Età (Z)	Genere (Z)	Facoltà (Z)	Votazione Media (Z)	Voto Laurea Triennale (Z)	Esperienze all'estero (Z)	Esperienze lavorative (Z)	Tipologia di Impiego (Z)	Tempistiche di Laurea (Z)
ACCENTURE	1,258	0,24	0,667	0,490	0,143	1,781*			
P&G	0,337	1,225	0,000	1,081	0,854	0,000	1,500	0,000	0,000
GMC	1,852*	1,155	0,866	2,141**	1,964**	1,837*	0,000	1,000	1,581
UMC	0,637	0,404	0,619	2,234**	0,598	1,621	0,371	0,310	0,877

Figura 4.9 (2): Rappresentazione dei valori Z ottenuti per ogni variabile considerata nei quattro casi studio a differenti livelli di significatività ⁶.

Dai valori riportati in questa tabella riassuntiva, risulta chiaramente che in nessuno dei 4 casi considerati sono emerse delle variabili per le quali i campioni sono significativamente diversi per una probabilità pari all'1% di commettere un errore.

Nello specifico nel caso Accenture risulta che i due campioni sono molto simili tra loro, tranne che per quanto riguarda le esperienze all'estero sostenute dagli studenti durante gli studi, variabile per la quale è emersa una significatività con un livello α pari al 10%. Dal momento che i due campioni, con una probabilità di errore del 5% non hanno manifestato differenze tra loro, si presume che l'Accenture Management Consulting Talent Game sia maggiormente efficace rispetto alle variabili anagrafico-accademiche nell'individuare soggetti più brillanti, grazie al fatto che li mette alla prova simulandone l'operato.

Nel caso P&G non sono emersi dei valori significativamente differenti per nessuna delle variabili e per nessun livello di significatività preso come base: per questo si presume che il Top Manager sia uno

⁶ Per i diversi livelli di significatività considerati, in Figura 4.9 (2) sono riportati asterischi a fianco al valore per cui la differenza tra le medie osservate è significativa: in questo senso * corrisponde ad una significatività per $p < 0.10$ per il quale $Z = 1,645$; ** per $p < 0.05$ a cui corrisponde $Z = 1,960$ e *** per $p < 0.01$ a cui corrisponde $Z = 2,576$.

strumento più valido, rispetto alla semplice valutazione delle caratteristiche dei candidati, nel riscontrare quelle qualità che rendono i partecipanti dei talenti.

Il caso GMC, invece, rappresenta la situazione in cui più degli altri sono emerse delle differenze: su ben 4 variabili si sono evidenziate delle significatività con una probabilità di errore pari al 10% o al 5% sui risultati. Solo su 3 variabili però il campione dei vincitori si può considerare migliore di quello dei non vincitori, in quanto nel caso delle esperienze all'estero i non vincitori sono risultati gli studenti che vi hanno preso maggiormente parte. Sulla base di queste informazioni si può comunque ritenere che per le variabili accademiche più significative, quali la media degli esami o il voto di laurea triennale, i vincitori sono risultati più brillanti; di conseguenza si presume che il Global Management Challenge e l'analisi delle variabili anagrafico-scolastiche riescano ugualmente a misurare delle capacità generali dei partecipanti.

Infine, per quanto riguarda il caso della University Management Competition, l'unica variabile per la quale sono risultate delle differenze significative tra i campioni è stata quella relativa alle votazioni medie degli studenti al momento della partecipazione, per un livello di significatività pari al 5%. In questo unico caso, tuttavia, il campione che è risultato migliore è stato quello dei non vincitori. Per questa ragione, si presume che i Business Games organizzati per questi tornei universitari, non sempre siano più efficaci rispetto alla valutazione delle caratteristiche dei partecipanti nel mettere in luce le loro capacità e distinguere i talenti dagli altri.

CONCLUSIONI

A seguito della pubblicazione “The War for Talent” nella prospettiva aziendale si è manifestata una svolta circa la definizione e il ruolo del talento: sebbene sia stato riconosciuto, molti anni prima, il valore delle risorse umane rispetto al capitale materiale, sembra che Michaels et al. abbiano contribuito fortemente alla diffusione della consapevolezza che il talento rappresenta una priorità strategica di fondamentale importanza. Da quando, inoltre, il lavoratore ha assunto un ruolo più attento ed informato sulla propria condizione e le sue esigenze si sono fatte più impegnative, si sono invertite anche le “regole” con cui lavoratori e imprese entrano in contatto: mentre in passato nelle situazioni più ricorrenti erano i lavoratori a ricercare un posto di lavoro, oggi, sempre più si ritrovano casi in cui sono le aziende a doversi impegnare nel reclutamento di dipendenti in grado di dare un valore aggiunto significativo alla performance d’impresa.

Dal momento che la competitività di ogni azienda sembra sempre più legata all’efficacia con cui riesce ad identificare e gestire le risorse migliori all’interno di un ambiente di business complesso, per riuscire a conquistare le persone giuste, ovvero quelle con le competenze e le motivazioni necessarie, e a posizionarle nel posto giusto al momento giusto, sembra importate per le imprese di ogni dimensione cogliere tutte le opportunità strategiche che sorgono dalle forze e dalle condizioni del contesto in cui operano. Nonostante, tuttavia, le organizzazioni riconoscano il valore del capitale umano come elemento competitivo insostituibile per il successo, la ricerca e la conquista di personale di talento non è cosa semplice: data la diffusa carenza di competenze e di personale altamente qualificato, trovare dei talenti può risultare un processo difficile. Proprio per questo sembra necessario che ogni realtà riesca ad individuare e coordinare in modo corretto una molteplicità di sistemi e pratiche, che le permettano di affrontare con successo le competizioni per raggiungere i profili migliori; il punto di partenza dovrebbe quindi esser fatto risalire a delle politiche di reclutamento e selezione appropriate.

Trovare una definizione univoca di questi due concetti, come nel caso del Talent Management, non sembra essere possibile dati i vari filoni di pensiero che hanno caratterizzato gli autori letterari fino ad oggi, tuttavia, un generale accordo sembra emergere nel riconoscere che il processo con cui vengono reclutati i candidati abbia subito delle modifiche negli ultimi anni e che grazie a nuove forme sia possibile raggiungere anche quei talenti rari nel mercato del lavoro. Da quando, infatti, il reclutamento tradizionale ha lasciato spazio ad un sistema computerizzato e innovativo, nuove tecnologie e nuovi strumenti sembrano capaci di identificare, attrarre e anche selezionare i migliori candidati da inserire in azienda al posto giusto. Con il maggior impiego di Internet nell’ambito della ricerca aziendale di lavoratori e di annunci di lavoro da parte dei candidati, le pagine web, i Job Boards, i siti specializzati e i Social Network sono stati protagonisti di una notevole diffusione, ma queste modalità non sono le uniche ad aver preso piede in Italia e all’estero. A questi andrebbe infatti aggiunta quella che potrebbe

rappresentare una fonte innovativa per reperire e valutare giovani candidati di talento: il Business Game.

Un Business Game può essere definito come un modello di gioco nel quale i partecipanti, divisi in gruppo oppure singolarmente, sono incaricati di prendere una serie di decisioni di natura sequenziale, per la risoluzione di una più o meno complessa situazione aziendale. Le funzioni organizzative che i giocatori sono chiamati a gestire possono essere molteplici, sulla base del focus della simulazione stessa, ma molto spesso ricoprono l'intera azienda. Un Business Game richiede quindi che i singoli o le squadre gestiscano delle imprese virtuali in concorrenza tra loro e che i risultati delle varie decisioni vengano valutati con riferimento alla redditività e agli altri parametri ad essa collegati. Grazie a questa caratteristica al termine di ogni giocata è possibile confrontare le strategie seguite e la performance di ciascuna impresa durante un set decisionale che può coprire un singolo trimestre, un quarto di anno oppure addirittura un anno completo.

Dal momento che i partecipanti sono spinti ad agire in modo attivo, al fine di tradurre nella pratica le proprie conoscenze e abilità e di conseguenza maturare esperienza con i problemi e l'ambiente aziendale, queste particolari simulazioni di gestione, anche chiamate "Management Games", sembrano rappresentare un valido e dinamico strumento formativo. L'obiettivo che si propone di raggiungere un Business Game sembra infatti essere quello di dare ai giocatori l'opportunità di imparare attraverso la propria esperienza diretta, operando in una situazione il più possibile simile a quella reale. Proprio per questa ragione si ritiene che esso possa essere efficacemente impiegato per lo sviluppo di nuove competenze, in modo complementare rispetto ai metodi di insegnamento di stampo più tradizionale, ma va ricordato che i suoi obiettivi non si riducono al semplice aspetto didattico.

In molte realtà aziendali oggi i Business Games non vengono utilizzati solamente a scopo formativo, ma anche come strumento a supporto del reclutamento e della selezione di potenziali talenti: alcune società danno a giovani studenti interessati e interessanti l'opportunità di prendere parte a delle vere simulazioni del contesto interno, al fine di testare le loro competenze acquisite nei corsi universitari. Attraverso un Business Game le aziende possono verificare le capacità di leadership e di lavoro in squadra, le capacità di analisi, l'impegno e la creatività di studenti o laureandi, i quali allo stesso tempo hanno la possibilità di comprendere come funziona l'azienda ed entrare in contatto con quello che potrebbe diventare il loro vero ambiente di lavoro. Per queste ragioni si ritiene quindi che un Business Game rappresenti dal punto di vista aziendale un mezzo per avvicinare studenti brillanti, mentre dal punto di vista degli studenti un'occasione per dimostrare il proprio talento e vincere occasioni di stage o veri e propri contratti di lavoro.

Data questa seconda interessante finalità, l'obiettivo che ha perseguito il presente elaborato è stato quello di indagare e valutare la reale efficacia di un metodo complementare o univoco di valutazione di potenziali talenti, andando ad analizzare tre casi aziendali diversi: l'Accenture Management Consulting Talent Game di Accenture, il Top Manager di Procter&Gamble e il Global Management Challenge

impiegato dalle aziende Ferplast e Opensymbol in occasione dell'evento "Becoming Manager", organizzato annualmente da una Junior Enterprise di Vicenza.

Studiando queste diverse competizioni, è emerso che il loro ingresso in azienda come modalità per avvicinarsi e reclutare potenziali talenti è avvenuto da pochi anni, quale strumento complementare rispetto ai canali di selezione di stampo tradizionale. In particolare il caso meno recente è stato quello P&G, che oltre allo Spring Business Challenge Game, al Commercial Challenge Game e al P&G&U, ha introdotto ormai da quattro anni il Top Manager, affidando a questo l'obiettivo di mettere in contatto l'azienda con studenti brillanti provenienti dall'università Bocconi di Milano; al secondo posto in termini di "anzianità" risulta l'Accenture Management Consulting Talent Game, che quest'anno è arrivato alla sua terza edizione; ancora più recente dal punto di vista del suo utilizzo in Italia è invece il Global Management Challenge per le aziende Ferplast e Opensymbol, che lo hanno impiegato per la prima volta nel 2011 all'interno di un evento locale nell'area vicentina.

L'obiettivo che ha accompagnato la scelta di impiegare una simulazione d'impresa, per tutte le aziende è stata quella di entrare in contatto con profili talentuosi, che avessero alle spalle un buon percorso universitario, per poterli valutare alle prese con problemi e situazioni verosimili a quelle reali e di conseguenza pensare ad un loro inserimento all'interno dell'organico una volta terminati gli studi. In tutti i casi, fatta eccezione per Opensymbol che ha offerto direttamente due assunzioni, ai vincitori le aziende hanno offerto la possibilità di intraprendere uno stage formativo della durata di alcuni mesi, ma per una loro eventuale assunzione si riservano di attendere il conseguimento della laurea. Nello specifico, a differenza del caso P&G in cui il Top Manager rappresenta un canale unico di reclutamento, come per Ferplast e Opensymbol, e quindi una volta terminato lo stage è l'azienda a decidere se e a chi proporre direttamente una posizione interna, nel caso Accenture gli ex stagisti vincitori del game, una volta concluso il percorso universitario per poter entrare a far parte del Gruppo sono costretti ad affrontare delle fasi di selezione, anche se privilegiate grazie al fatto che sono già stati in parte valutati durante l'esperienza aziendale. Una volta entrati a far parte dell'azienda tuttavia, il percorso che aspetta a quei neolaureati vincitori nel caso Accenture e P&G dipenderà dalle preferenze manifestate in fase di candidatura; queste aziende lasciano infatti che siano i candidati ad indicare in quale funzione o settore del Gruppo vorrebbero entrare a far parte, anche se la loro effettiva posizione risulterà poi soprattutto dalle loro potenzialità. In tutti i casi, tranne Opensymbol, comunque, lo stage rappresenta una comune modalità di ingresso in azienda, anche se non sempre obbligatoria; percorso che se positivo può portare ad un'assunzione con contratto di apprendistato o dipendente.

Sebbene, inoltre, tutte le aziende riconoscano il vantaggio di impiegare un Business Game all'interno delle politiche di "Employer Branding" nei confronti del target di riferimento, quindi per diffondere e far conoscere agli studenti il valore del brand aziendale, solo Accenture ha dichiarato che questo vantaggio rappresenta la seconda finalità della competizione. P&G, Ferplast e Opensymbol, ritengono invece che nonostante il gioco abbia permesso loro di intensificare la loro conoscenza nel settore universitario, l'obiettivo della competizione era unico: osservare e valutare sul campo un gruppo

di potenziali talenti. Per quanto riguarda invece la comunicazione dell'immagine aziendale, le aziende utilizzano in via prioritaria altri canali, quali il servizio Placement delle università, gli strumenti di visibilità on-line come il website e la pagina Facebook o l'associazione Aligest nel caso di Opensymbol. I canali appena citati rappresentano, oltretutto, per ognuna anche le vie impiegate nella comunicazione e pubblicizzazione dei game. In primis i servizi legati all'università sono stati per tutti i casi lo strumento con maggior peso nella campagna pubblicitaria, attraverso mail e locandine per i casi Accenture e P&G, grazie alle visite in aula dei responsabili di Jest per il caso Ferplast e Opensymbol. Non meno importanti tuttavia gli annunci on-line nelle pagine aziendali e sul social network Facebook, ritenuto un grande canale di sponsorizzazione e di raccolta di testimonianze.

In aggiunta un altro importante punto in comune che è emerso dall'indagine, riguarda il fatto che i profili ricercati sono risultati gli stessi: studenti frequentanti un corso di laurea possibilmente magistrale con votazioni eccellenti. A differenza del caso Accenture, nel quale le iscrizioni al gioco erano aperte agli studenti di quasi tutte le facoltà presenti in Italia, nel caso P&G, la partecipazione era però limitata a coloro che seguono corsi di Economia, mentre per Ferplast e Opensymbol Ingegneria Gestionale; tuttavia, va ricordato che anche i finalisti e vincitori dell'Accenture Management Consulting Talent Game sono risultati provenire da questi percorsi accademici. Inoltre in tutti i casi la partecipazione prevedeva uno screening iniziale delle candidature, volte ad accertare le qualità dei candidati, sulla base delle richieste dell'azienda. Al di là della motivazione che accompagnava la domanda di gioco e delle eventuali esperienze internazionali, la media degli esami e il voto conseguito nella laurea di primo livello, sono stati fattori predominanti nella scelta dei partecipanti. Nel caso Top Manager comunque grande rilievo ha avuto anche la richiesta da parte di studenti stranieri, per i quali l'esperienza in Bocconi rappresentava proprio un'esperienza di studio internazionale, mentre meno rilevanza ha avuto negli altri casi, nei quali oltretutto questo fattore non ha influito sulla vittoria del gioco.

Per quanto riguarda infine i risultati registrati dalle aziende, si ritiene che tutte abbiano beneficiato dall'utilizzo del proprio Business Game, anche se data la loro recente introduzione, soprattutto nel caso Ferplast e Opensymbol, non è possibile confrontare in termini numerici l'inserimento di potenziali talenti. In generale, dalle interviste condotte ai responsabili HR, risulta comunque che tutte le 4 imprese hanno inserito tramite stage o contratto alcuni vincitori delle ultime edizioni dei game, soprattutto nel caso Accenture e P&G. Sempre a causa delle tempistiche troppo brevi di inserimento non è però neanche in questi due casi possibile tracciare un percorso di carriera di quei neolaureati vincitori del Business Game, tuttavia, ipotizzando su possibili corsie preferenziali nello sviluppo della loro professione dovute al riconoscimento del loro talento, le due realtà hanno dichiarato che non esistono a priori particolari benefici, ma che ogni collaboratore, indipendentemente dal canale con cui è entrato a far parte dell'organico, deve dimostrare le proprie doti quotidianamente. Proprio per questo esistono delle valutazioni annuali sulle performance e delle relative agevolazioni dal punto di vista della retribuzione e della formazione; vantaggi che quindi non vengono concessi a chiunque ma vanno conquistati con il singolo operato.

Dal momento che non è stato possibile comprendere se i Business Games analizzati sono realmente in grado di discriminare gli studenti migliori attraverso la valutazione di parametri di performance a medio-lungo termine, sono state condotte delle brevi interviste on-line ad alcuni dei partecipanti dell'ultima edizione, andando ad includere nell'analisi anche il caso "University Management Competition", un Business Game che da alcuni anni viene utilizzato all'interno di corsi universitari da numerose facoltà italiane. L'introduzione di questo caso è stata utile per comprendere se esistano delle caratteristiche comuni nel target di riferimento, che in tutti i quattro casi è composto da studenti di un corso di laurea triennale o magistrale. Valutando quindi informazioni di tipo anagrafico e didattico, comprese le votazioni registrate e le esperienze maturate durante gli studi, l'obiettivo che si è cercato di raggiungere è stato quello di capire se i vincitori delle simulazioni suddette sono stati quegli studenti che hanno dimostrato un profilo anagrafico e accademico migliore rispetto ai non vincitori o meno. La scelta di condurre un'analisi di questo tipo è derivata dalla volontà di comprendere se la semplice analisi delle caratteristiche che emergono dalla verifica di un curriculum vitae sono sufficienti nel predire l'efficacia lavorativa di un potenziale dipendente o se sia davvero necessario andare a testare anche le capacità cognitive e di ragionamento strategico che emergono attraverso una simulazione di gestione.

Per fare questo è stato utilizzato su ognuna delle variabili considerate il test statistico "Mann-Whitney", un test di tipo non parametrico che non richiede alcuna ipotesi sulla simmetria dei due campioni e che può essere applicato per verificare se due campioni statistici derivano dalla stessa popolazione oppure da popolazioni diverse. In questo caso si è deciso di non utilizzare un test parametrico a causa delle ridotte dimensioni dei campioni considerati, i quali si sono formati sulla base delle risposte dei partecipanti contattati attraverso un social network; proprio per il fatto che la numerosità dei gruppi da analizzare era molto bassa e per alcuni casi anche non equilibrata, utilizzare un test non parametrico ha permesso di aumentare l'attendibilità dei risultati.

Detto ciò, nel test condotto grazie al programma statistico SPSS, è stata valutata la significatività dei due campioni tenendo conto delle probabilità di errore del 10%, del 5% e dell'1%. L'ipotesi di partenza in tutti i casi è stata: $H_0: Me_1 = Me_2$ contro $H_1: Me_1 \neq Me_2$, ovvero si è ipotizzato che nel caso risulti vera l'ipotesi nulla vorrebbe dire che i due campioni provengono dalla stessa popolazione mentre se risulta vera quella alternativa che i due gruppi sono tra loro diversi. Inoltre nel caso di informazioni di tipo qualitativo, esse sono state trasformate attraverso le variabili dummy nei valori 0 e 1.

Per comprendere poi i risultati si è supposto che nel caso il campione dei vincitori risultasse simile a quello dei non vincitori, allora il Business Game e la valutazione delle variabili anagrafiche accademiche sarebbero stati in grado di misurare la stessa cosa, ovvero delle capacità generali dell'individuo; qualora invece il test avesse manifestato delle significatività tra i due gruppi, allora la simulazione di gestione sarebbe stata più efficace nel individuare le doti dei soggetti migliori.

Sulla base di questi ipotesi dal "Test Mann-Whitney" è emersa una significatività ammettendo un errore del 10% e del 5% su alcune variabili, tali per cui il campione dei vincitori è sembrato

significativamente diverso da quello dei non vincitori. Mentre nel caso P&G non sono risultati valori significativamente differenti per nessuna delle variabili e per nessun livello di significatività, nel caso Accenture i due gruppi hanno manifestato differenze solo nelle esperienze di tipo internazionale, mentre nel caso GMC anche nell'età, nelle votazioni medie conseguite agli esami e nei voti di laurea triennale; infine nel caso UCM solo nelle votazioni medie dichiarate al momento della partecipazione.

Partendo da queste diversità, per comprendere poi quale dei due campioni fosse realmente il migliore, sono state valutate le medie di ogni variabile significativa. Da questa analisi è emerso che:

- Nei casi aziendali in cui le votazioni medie dichiarate al momento della partecipazione o il voto di laurea triennale sono risultati diversi, il campione dei vincitori era anche quello che raggruppava gli studenti più brillanti;
- Nel caso della UMC gli studenti con votazioni migliori erano quelli del gruppo non vincente;
- In tutti i casi in cui le esperienze all'estero sono risultate significativamente differenti, il campione dei non vincitori è risultato migliore di quello dei vincitori.

Sulla base di queste affermazioni si deduce che le capacità accademiche dei partecipanti sembrano aver inciso sulla vittoria in tutti i Business Games finalizzati al recruiting, mentre ciò non è avvenuto nel caso dei tornei utilizzati a scopo formativo. Inoltre, dal momento che le significatività emerse circa le esperienze di tipo internazionale hanno portato in tutti i casi ad un giudizio migliore per gli studenti non vincitori, sembra che l'aver condotto stage o altre attività al di fuori dell'Italia non abbia compromesso in positivo la vittoria.

A fronte di questi risultati si presume quindi che: l'Accenture Management Consulting Talent Game e il Top Manager siano molto più efficaci rispetto alla valutazione delle variabili anagrafico-accademiche nell'individuare dei talenti, grazie al fatto che testano le loro capacità nella pratica simulandone l'operato; al contrario il GMC è tanto valido quanto l'analisi del CV dei partecipanti nel riconoscere delle doti generali degli individui che ne prendono parte. Per il caso della University Management Competition, sembra invece che non sempre i tornei siano più efficaci rispetto alla valutazione delle caratteristiche dei partecipanti nel mettere in luce le loro capacità e distinguere i talenti dagli altri. Va ricordato comunque che essendo questi Business Games non finalizzati al recruiting, è possibile che in essi siano presenti determinate caratteristiche tali per cui non sia totalmente corretto affermare quanto sopra. Inoltre, essendo i tornei ancora in corso, non vi è certezza su quanti e quali degli studenti facenti parte del campione di vincitori possano effettivamente vincere anche la fase nazionale di gioco.

L'aggiunta di questo confronto sembra comunque rilevante se paragonata a quelli precedenti: dal momento che alcuni studenti partecipanti alla UMC, con delle medie negli esami non eccellenti si sono comunque classificati primi nel proprio girone di gioco, è difficile stabilire se anche nel caso Accenture, P&G e genericamente GMC, lasciando libere le iscrizioni a tutti i profili, si potrebbero scoprire delle potenzialità anche in quegli studenti che non brillano dal punto di vista accademico o al contrario se il

talento sia strettamente legato alla performance universitaria. Va tuttavia sottolineato che, poiché nel caso UMC si tratta di studenti di lauree triennali, le loro votazioni potrebbero essere destinate a migliorare nel successivo percorso di studi a carattere specialistico; per questo non vi è certezza che in futuro il loro profilo potrebbe rientrare nel target preferito dalle aziende che impiegano i Business Games come strumento di reclutamento.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. Capitolo IX. Metodi non parametrici per due campioni indipendenti. <http://www.dsa.uniroma1.it/soliani/capu9.pdf>.
- AA.VV. Simulazione. Generalità sui modelli di simulazione. www.dis.uniroma1.it/~roma/didattica/SSS10-11/parteH.pdf.
- Aielli M., De Carlo M., Dessy A., Imperatori B., Montanari F., Ortini M. e Paradiso L, 2006. *Talenti si diventa. Esperienze aziendali per costruire le persone di valore*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Anderson N., 2003. Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: a critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, (2/3), 121-136.
- Autor D. H., 2001. Wiring the Labor Market. *Journal of Economic Perspectives*, 15, (1), 25-40.
- Backhaus K. B., 2004. An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41, (2), 115-136.
- Bagchi K. e Mukhopadhyay S., 2006. Predicting global internet growth using augmented diffusion, fuzzy regression and neural network models. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 5, (1), 155-171.
- Barber A. E., 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oak, California, 91320: Sage Publications Inc.
- Bartram D., 2001. Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 261-274.
- Beechler S. e Woodward I. C., 2009. The global war for talent. *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Ben-Zvi T. e Gordon G., 2007. Corporate positioning: a business game perspective. *Developments in Business Simulations and Experiential Learning*, 34, 101-110.
- Berkshire J. C., 2005. Social network recruiting. *HRMagazine*, April 1.
- Blass E. e April K., 2008. Developing talent for tomorrow. *Ashridge Business School*, 48-58.
- Boocock S. S. e Schild E. O., 1968. *Simulation Games in Learning*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Borgese A., 2002. Strategie di business e gestione delle risorse umane. *Sviluppo e Organizzazione*, 123, 1-12.
- Boyd D. M. e Ellison N. B., 2008. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Boyd D. M., (2006). *Friends, Friendsters, and MySpace Top 8: Writing community into being on social network sites*. Working Paper, 11, School of Information, University of California-Berkeley.
- Braddy P. W., Meade A. W e Kroustalis C. M., 2008. Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewer's impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*, 24, 2992-3001.
- Braddy P. W., Meade A. W. e Kroustalis C. M., 2006. Organizational recruitment website effects on viewer's perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20, (4), 525-543.

- Braddy P. W., Thompson L. F, Wuensch K. L e Grossnickle W. F., 2003. Internet Recruiting: The Effects of Web Page Design Features. *Social Science Computer Review*, 21, (3), 374-385.
- Breaugh, J. A., Starke M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, (3), 405-434.
- Brencic V. e Norris J. B., 2008. *Online job boards as an employer recruitment tool*. World Congress on National Accounts and Economic Performance Measures for Nations, May, Arlington.
- Brundage H. e Koziel M., 2010. Retaining top talent. *Journal of Accountancy*, 38-44.
- Buckley P., Minette K., Joy D. e Michaels J., 2004. The use of an automated employment recruiting and screening system for temporary professionals employees: a case study. *Human Resource Management*, 43, (2,3), 233-241.
- Buda R. e Charnov B. H., 2003. Message processing in realistic recruitment practices. *Journal of Managerial Issues*, 15, (3), 302-316.
- Bush V. D. e Gilbert F. W., 2002. The Web as a Medium: An Exploratory Comparison of Internet Users Versus Newspaper Readers. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 10(1), 1-10.
- Cable D. M. e Judge T. A., 1996. Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, (3), 294-311.
- Cappelli P., 2001. Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, march, 139-146.
- Cappelli P., 2009. A supply chain model for talent management. *People and Strategy*, 32, (3), 4-7.
- Cardy R. L. e Selvarajan T. T., 2005. Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, (3), 235-245.
- Carless S. A., 2005. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78,: 411-429.
- Carlson K.D., Connerley M.L. e Mecham III R.L. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55, (2), 461-490.
- Chandy R. K., Tellis G. J., Macinnis D. J. e Thaivanich P., 2001. What to say when: Advertising appeals in evolving markets. *Journal of Marketing Research*, 38,(4), 399-414.
- Chapman D. S. e Webster J., 2003. The use of technologies in the recruiting, screening and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, (2/3), 113-120.
- Chartered Institute of Personnel and development, 2007. *Talent management: strategy, policy, practice*. London.
- Cober R. T., Brown D. J., Keeping L. M. e Levy P. E., 2004. Recruitment on the net: How do organizational Web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30, (5), 623-646.
- Cober R. T., Brown D. J., Keeping L. M., Levy P. E. e Cober A. B., 2003. Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, (2/3), 158-169.
- Collings D. G. e Mellahi K., 2009. Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Cunningham I., 2007. Talent management: making it real. *Development and Learning in Organizations*, 21, (2), 4-6.

- D'Egidio Franco, 2003. *La nuova bussola del manager*. Milano: ETAS, 220-222.
- DeLong T. e Vijayaraghavan V., 2003. Let's Hear It for B Players. *Harvard Business Review*, 96-102.
- Dineen B. R., Ash S. R. e Noe R. A., 2002. A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, (4), 723-734.
- Dineen B. R., Ling J., Ash S. R. e DelVecchio D., 2007. Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 92,(2), 356-372.
- Doyle D. e Brown F. W., 2000. Using a business simulation to teach applied skills – the benefits and the challenges of using student teams from multiple countries. *Journal of European Industrial Training*, 24, (6), 330-336.
- Dutta A. e Roy R., 2004. The Mechanics of Internet Growth: A Developing-Country Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 9, (2), 143-165.
- Dychwald K., Erickson T. J. e Morison R., 2006. *Workforce Crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business School Press.
- Ecchia G. e Gozzi G., 2002. *Mercati, strategie e istituzioni. Elementi di microeconomia*. Bologna: Il mulino Editore.
- Edward M. R. e Bartlett T. E., 1983. Innovations in talent identification. *Advanced Management Journal*, autumn, 16-24.
- Eilon S., 1963. Management Games. *Operational Research*, 14, (2), 137-149.
- Elgood C., 1989. *Handbook of Management Games*. USA: Aldershot 4th edition.
- Eminente G., Cuomo G., Jaccord P., Lanciotti P e Pepe C., 1985. *Manuale delle simulazioni di gestione. Didattica, progettazione ed esecuzione dei business games*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Ensher E. A., Nielson T. R. e Grant-Vallone E., 2002. Tales from the hiring line: effects of the Internet and technology in HR processes. *Organizational Dynamics*, 31, (3), 224-244.
- Faria A. J., 1990. Business simulation games after thirty years: current usage levels in the United States. *Guide to Business Gaming and Experiential Learning*, Chapter 4, 36-47.
- Farndale E., Scullion H. e Sparrow P., 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Feldman D. C. e Klaas B. S., 2002. Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-line Recruiting. *Human Resource Management*, 41,(2), 175-192.
- Fripp J., 1993. *Learning through simulations*. London: McGraw-Hill.
- Gabrielsson J., Tell J. e Politis D., 2010. Business simulation exercises in small business management education: using principles and ideas from action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 7, (1), 3-16.
- Galanaki E., 2002. The decision to recruit online: a descriptive study, *Career Development International*, 7 (4), 243-251.
- Gallo G., 2010. *Note di Simulazione*. www.di.unipi.it/~gallo/Books/SimulazioneMain_10_1.pdf
- Gandossy R. e Kao T., 2004. Talent wars: out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27, (4), 15-19.

- Gardner T., 2002. In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41, (2), 225-237.
- Garrow V. e Hirsh W., 2008. Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37, (4), 389-399.
- Gatewood R. D., Gowan M. e Lautenschlager G., 1993. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 38, (2), 414-427.
- Gentry J. W., 1990. What is experiential learning? *Guide to Business Gaming and Experiential Learning*, Chapter 2, 9-20.
- Gilgeous V e D'Cruz M., 1996. A study of business and management games. *Management Development Review*, 9, (1), 32-39.
- Gopinath C. e Sawyer J. E., 1999. Exploring the learning from an enterprise simulation. *Journal of Management Development*, 18, (5), 477-489.
- Greco M., Baldissin N e Nonino F., 2012. An Exploratory Taxonomy of Business Games. Business game taxonomy, 7-49. In corso di pubblicazione.
- Gredler M. E., 1996. Educational games and simulations: a technology in search of a (research) paradigm. *Soft Technologies: Instructional and Informational Design Research*, 3, 521-540.
- Gredler M. E., 2004. Games and simulations and their relationships to learning. *Games/Simulations and Learning*, 571-581.
- Green F., Machin S. e Wilkinson D., 1998. *The meaning and determinants of skill shortages*. Oxford Bulletin of Economic and Statistics, 60, (2), 165-187.
- Greenblat C. S., 1988. *Designing Games and Simulations*. London: Sage publications.
- Griffiths M., 2002. *The educational benefits of videogames*. Education and Health, 20,(3), 47-51.
- Groysberg B., Nanda A. e Nohria N., 2004. The risky business oh hiring stars. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Guthridge M. e Komm A. B., 2008. Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly Online Journal*, may,1-6.
- Guthridge M., Komm A. B. e Lawson E., 2008. Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly Online Journal*, January, 1-4.
- Hanssens D. M. e Levien H. A.,1983. An econometric study of recruitment marketing in the U.S. Navy. *Management Science*, 29, 1167-1184.
- Hausdorf P. A. e Duncan D., 2004. Firm Size and Internet Recruiting in Canada: A Preliminary Investigation. *Journal of Small Business Management*, 42,(3), 325-334.
- Haythornthwaite C. (2005). Social networks and Internet connectivity effects. *Information, Communication and Society*, 8, (2), 125-147.
- Heinen J. S. e O'Neill C., 2004. Managing talent to maximize performance. *Wiley Periodical*, 67-82.
- Hempel J., 2009. How Facebook is taking over our lives. *Fortune Magazine*, 159, (4), 49-56.
- Henkens K., Remery C. e Schippers J., 2005. Recruiting personnel in a tight labour market: an analysis of employers' behavior. *International Journal of Manpower*, 26, (5), 421-433.

- Hernandez A. B., Gorjup M. T. e Cascon R., 2010. The role of the instructor in business games: a comparison of face-to-face and online instruction. *International Journal of Training and Development*, 14, (3), 169-179.
- Hofstede G. J., Caluwe L. e peters V., 2012. Why simulation games work. In search of the active substance: a synthesis. *Simulation & Gaming*, 41, (6), 824-843.
- Huselid M. A., Beatty R. W. e Becker B. E., 2005. "A players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, dicembre, 110-117.
- Iles P., Preece D. e Chuai X., 2010. Talent management as a management fashion in HRD: toward a research agenda. *Human Resource Development International*, 13, (2), 125-145.
- Jackson J. R., 1959. Learning from Experience in Business Decision Games. *California Management Review*, 92-107.
- Jahangirian M., Eldabi T., Naseer A., Stergioulas L. K., e Young T., 2010. Simulation in manufacturing and business: A review. *European Journal of Operational Research*, 203, 1-13.
- Jones J. W. e Dages K. D., 2003. Technology trends in staffing and assessment: A practice note. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, (2/3), 247-252.
- Katz R.L., 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, settembre-ottobre.
- Kaufman F. L., 1976. An empirical study of the usefulness of a computer based business game. *Journal of Educational Data Processing*, 13-22.
- Kellner M. I., Madachy R. J. e Raffo D. M., 1999. Software process simulation modeling: Why? what? how? *Journal of Systems and Software*, 46, (2), 91-105.
- Keys J. B. e Biggs W. D., 1990. A review of business games. *Guide to Business Gaming and Experiential learning*, Chapter 5, 48-73.
- Kotter J., 1999. *I leader chi sono: come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende*. Milano: il Sole 24 Ore.
- Kristof-Brown A. L. 2000. Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53,(3), 643-671.
- Larsen H., 1997. Do high-flyer programmes facilitate organizational learning? From individual skills building to development of organizational competence. *Journal of European Industrial Training*, 21, 310-317.
- Larsen H., London M., Weinstein M. e Raghuram S., 1998. High-Flyer Management-Development Programs: Organizational Rhetoric or Self-Fulfilling Prophecy? *International Studies of Management and Organization*, 28, 64-90.
- Lee I. 2005. The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3, (3), 57-68.
- Lee I., 2007. An architecture for a next-generation holistic e-recruiting system. *Communications of the ACM*, july, 50, (7), 81-85.
- Lee I., 2011. Modelling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support System*, 51, 230-239.
- Lempert R., 2002. Agent-based modeling as organizational and public policy simulators. *Proceedings of The National Academy of Sciences of The United States of America*, 99, 7195-7196.

- Lengel R. H. e Daft R. L., 1988. The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, 11, 225-232.
- Lepak D. P. e Snell S. A., 1998. Virtual HR: strategic human resource management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8, (3), 215-234.
- Lepak D. P. e Snell S. A., 2002. Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Lewis R. E. e Heckman R. J., 2006. Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16, (2), 139-154.
- Lievens F. e Harris M. M., 2003. Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 131-165.
- Lyons B. D e Marler J. H., 2011. Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26, (1), 58-76.
- Maier F. e Grobler A., 2000. What are we talking about? A taxonomy of computer simulations to support learning. *System Dynamics Review*, 16, (2), 135-148.
- Mattioli D., 2007. Hard sell on 'soft' skills can primp a resume. *The Wall Street Journal*, May.
- Maurer S. D. e Liu Y., 2007. Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305-314.
- McDonnell A., 2011. Still fighting the "war for talent"? Bridging the Science versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 169-173
- McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P. e Lavelle J., 2010. Developing tomorrow's leader. Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45, 150-160.
- Mellahi K. e Collings D. G., 2010. The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 143-149.
- Michaels E., Handfield-Jones H. e Axelrod B., 2002. *La Guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*. Milano: Etas Editore.
- Milrad M., 2002. Using Construction Kits, Modeling Tools and System Dynamics Simulations to Support Collaborative Discovery Learning. *Educational Technology and Society*, 5,(4), 76-87.
- Morse S., 2010. Utilising a virtual world to teach performance appraisal. An exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34, (8/9), 852-868.
- Mukhopadhyay S., 2006. Global Diffusion of the Internet IX: Predicting Global Diffusion of the Internet: An Alternative to Diffusion Models. *Communications of AIS*, 17, (5), 1-27.
- Nakamura A. O., Shaw K. L., Freeman R. B. Nakamura E. e Pyman A., 2009. *Jobs Online*. Chicago, David Autor Editore.
- Neuhauser J. J., 1976. Business Games Have Failed. *Academy of Management Review*, 124-129.
- Ng E. S., Schweitzer L., Lyons S. T., 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 281-292.
- Oderanti F. O. e Wilde P. D., 2010. Dynamics of business games with management of fuzzy rules for decision making. *International Journal of Production Economics*, 128, 96-109.

- O'Reilly C. A., Chatman J. e Caldwell D. F., 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34,(3), 487-516.
- Orlitzky M., 2007. *Chapter 14: Recruitment Strategy*. Working paper, 1-41, University of Auckland, New Zealand.
- Parvis F., 2002. *Il valore del talento. Come i leader aziendali scatenano le capacità delle persone*. Roma: Fazi Editore.
- Pearce C. G. e Tuten T. L., 2001. Internet recruiting in the banking industry. *Business Communication Quarterly*, 64, (1), march, 9-18.
- Pfeffer J., 1994. *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the workforce*. Boston MA: Harvard Business School press.
- Pfeffer J., 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29, (4), 248-259.
- Pfieffelman B., Wagner S. H. e Libkuman T., 2010. Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, (1), 40-47.
- Phillips J. M., 1998. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Puck J. F., Mohr A. t. e Holtbrugge D., 2006. Cultural convergence through web-based management techniques? The case of corporate web site recruiting. *Journal of International Management*, 12, 181-195
- Richardson S., 2009. What is a Skill Ashortage. *Australian Bulletin of Labour*, 326-354.
- Ruohomaki V., 1995. *Viewpoints on learning and education with simulation games. Simulation games and learning in production management*. London: Chapman & Hall.
- Ryan A. M. e Ployhart R. E., 2000. Applicants' perceptions of selection procedures and decisions. *Journal of Management*, 26, (3), 565-606.
- Ryan A. M., Horvath M. e Kriska S. D., 2005. The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions in Decisions to Apply. *International Journal of Selection and Assessment*, 13,(4), 235-249.
- Rynes S. L. e Barber A. E., 1990. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15, (2), 286-310.
- Rynes S. L., 1989. Recruitment, Job Choice and Post Hire Consequences: A Call for New Research Directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-92.
- Saks A. M. e Ashforth B. E., 1997. A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50,(2), 395-426.
- Sangeetha K., 2010. Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, 7,(1, 2), 93-107.
- Sauvé L., Renaud L., Kaufman D. e Marquis J. S., 2007. Distinguishing between games and simulations: A systematic review. *Educational Technology and Society*, 10, (3), 247-256.
- Schuler R., Jackson S. e Tarique I., 2011. Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.

- Scotti F., 2006. *Il test di student*. www.dti.unimi.it/fscotti/ita/md_biotech_estrazione/.../Student.pdf
- Scullion H., Collings D. G e Caligiuri P., 2010. Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.
- Shah C. e Burke G., 2005. Skills shortages: concepts, measurement and policy responses. *Australian Bulletin of Labour*, 31, 1, 44-71.
- Sims H. P. Jr e Hand H. H., 1976. Simulation Gaming: The Confluence of Quantitative and Behavioral Theory. *The Academy of Management Review*, 1, (3), 109-113.
- Smart K. L. e Csapo N., 2007. Learning by doing: engaging students through learner-centered activities. *Business Communication Quarterly*, 451-457.
- Smith A. D. e Rupp W. T., 2004. Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28,(1), 61-74.
- Smith W. P. e Kidder D. L., 2010. You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons*, 53, 491-499.
- Srinivasan M. S, 2011. An integral approach to talent management. *XIMB Journal of Management*, pag.81-90.
- Stevenson B., 2006. *The impact of the internet on worker flow*. Working paper, December, The Wharton School, University, Pennsylvania.
- Stevenson B., 2008. *The Internet and Job Search*. Working Paper 13886, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Stiff J. B. e Mongeau P. A., 2003. *Persuasive communication*. New York: Guildford Press.
- Stone B., 2009. Is Facebook growing up too fast? *The New York Times*, March 28.
- Tako A. A. e Robinson S., 2012. The application of discrete event simulation and system dynamics in the logistics and supply chain context. *Decision Support Systems*, 52, 802-815.
- Tansley C., 2011. What do we mean by the term talent in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-274.
- Tarique I. e Schuler R. S., 2010. Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Teach R. D., 1990. Designing business simulations. *Guide to Business Gaming and Experiential Learning*, Chapter 7, 93-116.
- Thomas S. L. e Ray K., 2000. Recruiting and the web: high tech hiring. *Business Horizon*, may-june, 43-52.
- Thompson L. F, Braddy P. W. e Wuensch K. L., 2008. E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computer in Human Behavior*, 24, 2384-2398.
- Thompson P., Kirkham K., Dixon. J., 1985. Warning: The Fast Track May Be Hazardous to Organizational Health. *Organizational Dynamics*, 21-33.
- Thorne K. E Pellant A., 2007. *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train and retain the best employees*. London: Kogan Page.
- Towel M., Lean J. e Moizer J. D., 2007. An exploration of student perception of a business simulation game. *International Journal of Management Education*, 7, (2), 69-79.

- Tucker E., Kao T. e Verma N., 2006. *Next generation talent management: insights on how workforce trends are changing the face of Talent Management*. Hewitt Associates
- Tulgan B., 2001. Winning the talent wars. *Employer relations today*, 28 (2), 37-51.
- Ulrich D. e Smallwood N., 2012. *What is talent*. Executive forum, winter, 55-60.
- Van Dijk H. G., 2008. The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43, (3), 385-395.
- Veger M., 2006. *How does Internet recruitment have effect on recruitment performance?* 4th Twente Student Conference on IT, January 30, Enschede.
- Werbel J. D. e Landau J. 1996. The Effectiveness of Different Recruitment Sources: A Mediating Variable Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, (15), 1337-1350.
- Whiteley T. R. e Faria A. J., 1989. A study of the relationship between student final exam performance and simulation game participation. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, 16, 78-82.
- Williamson I. O., King J. E. JR, Lepak D. E Sarma A., 2010. Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49, (4), 669-687.
- Williamson I. O., Lepak D. P e King J., 2003. The effect of company recruitment web site orientation on individual's perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- Winston M. D., 2001. Recruitment theory: Identification of those who are likely to be successful as leaders. *Journal of Library Administration*, 32, 19-34.
- Wolcott P., Press L. McHenry W., Goodman S. e Foster W., 2001. A Framework for Assessing the Global Diffusion of the Internet. *Journal of the Association for Information System*, 2, (6), 1-50.
- Wolfe J. e Box T. M., 1987. Team cohesion effects on business game performance. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 14, 250-255.
- Wolfe J. e Chacko T. I., 1982. The effects of different team sizes on business game performance. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 9, 232-235.
- Wolfe J. e Roberts C. R., 1983. A longitudinal study of the external validity of a business management game. *Developments in Business Simulation & Experiential Learning*, 10, 9-12.
- Wolfswinkel J. F., 2009. *Reflecting on e-Recruiting Research: a Systematic Literature Review*. 11th Twente Student Conference on IT, June 29, Enschede.
- Wyld D. C., 1998. Bits and paper: the emerging employment market in cyberspace. *American Business Review*, January, 64-70.
- Xu Y. e Yang Y., 2010. Student learning in business simulation: an empirical investigation. *Journal of Education for Business*, 85, 223-228.
- Young J. e Foot K., 2006. Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 44-71.
- Zantow K., Knowlton D. S. e Sharp D. C., 2005. More than fun and games: reconsidering the virtues of strategic management simulations. *Academy of Management Learning and Education*, 4, (4), 451-458.
- Zeidner R., 2007. How deep can you probe? *HR Magazine*, 52, (10), 57-60.

Zerilli A., 2007. *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*. Milano: Franco Angeli Editore.

Zusman R. e Landis R. S., 2002. Applicant preferences for web-based versus traditional job posting. *Computers in human behavior*, 18, 285-296.

SITOGRAFIA

<http://freegame.thebusinessgame.it>

<http://globalmanagementchallenge.wordpress.com>

http://it.wikipedia.org/wiki/Test_di_Wilcoxon-Mann-Whitney

<http://www.accenture.com>

<http://www.ferplast.com>

http://www.gmchungary.hu/pics/GMC_Manual.pdf

<http://www.opensymbol.it>

<http://www.pg.com>

<http://www.thebusinessgame.it/home>

<http://www.thebusinessgame.it/home/businessgame/page.action?id=1005>

<http://www.worldgmc.com>

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Professor Fabrizio Gerli, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e il prezioso aiuto fornitomi durante questi mesi di lavoro.

Ringrazio la Dott.ssa Giovanna Benedettelli di Accenture, la Dott.ssa Patrizia Cangialosi e il Dott. Marco Giacalone di Procter&Gamble, il Dott. Francesco Storti di Ferplast, l'Ing. Enrico Maggi di Opensymbol e l'Ing. Nicola Baldissin della società "The Business Game" per il tempo che mi hanno dedicato e per la loro disponibilità e cordialità.

Ringrazio la mia famiglia per il grande supporto che mi ha dimostrato in tutti questi anni universitari, per il suo affetto e per la piena fiducia nelle mie scelte.

Ringrazio Alessio perché mi ha sempre sostenuto e consolato nei periodi più difficili, perché ha sempre creduto in me e mi ha spinto nel far uscire il coraggio e la grinta per superare gli ostacoli che ho incontrato in questo lungo cammino di tesi.

Ringrazio le mie amiche di sempre per la loro amicizia sincera, ma soprattutto Chiara per il rapporto speciale che abbiamo costruito in tutti gli anni e le esperienze vissute assieme.

Infine, ci tengo a ringraziare anche tutti i miei compagni/amici, che in questi anni di università hanno condiviso con me impegno, spritz e tante risate.

