

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

*Corso di Laurea Specialistica in
Scienze Statistiche Economiche, Finanziarie e Aziendali*



Tesi di Laurea

**Il business game nei rapporti
tra università e aziende**

Relatore: Dott. Paiola Marco

Laureando: Ballardin Mirko

A. A. 2010 - 2011

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. UNA NUOVA FRONTIERA DEL GIOCO: LA VERIFICA DELLE CAPACITA' PERSONALI. 7	
1.1. COS'È IL GIOCO?.....	7
1.1.1. Breve storia.....	7
1.1.2. Come definirlo?.....	8
1.2. EDUTAINMENT	9
1.2.1. Gioco come strumento di apprendimento.....	9
1.2.2. Nuovi strumenti tecnologici per l'educazione.....	10
1.2.3. Il ruolo educativo del computer.....	11
1.2.4. Videogiochi educativi.....	13
1.3. BUSINESS GAME.....	14
1.4. BUSINESS GAME SPONSORIZZATI.....	16
1.5. COMMENTI SUI BUSINESS GAME.....	18
1.5.1. Il business game visto dalla parte degli studenti.....	18
1.5.2. Il BG dal punto di vista dell'azienda.....	19
1.5.3. Limiti dei business game.....	20
APPENDICE AL CAPITOLO 1:.....	21
IL BUSINESS GAME IN L'OREAL.....	21
L'Oréal.....	21
I Business Game di L'Oréal.....	22
Il contesto competitivo e le fasi del gioco di E-Strat.....	24
Fase uno.....	24
Fase due.....	25
Fase tre.....	25
Fase quattro: la finale.....	26
Struttura del software e possibilità strategiche.....	26
Reparto ricerca e sviluppo.....	28
Portafoglio marchi.....	29
Gestione dei canali distributivi	29
Portafoglio e gestione pagine Web	30
Studi di mercato.....	31
Iniziative di responsabilità sociale dell'azienda.....	31
2. CONSUMATORI E LAVORATORI NELLO SCENARIO POSTMODERNO.....	33
2.1. IL CONSUMATORE POSTMODERNO.....	33
2.1.1. L'evoluzione del consumo.....	34
2.1.2. Centralità dell'io e consumismo.....	35
2.1.3. Lusso.....	36
2.1.4. Corpo.....	37
2.1.5. Cosmesi.....	38
2.2. BRAND COME CENTRO DI SIGNIFICATI NELL'EPOCA POSTMODERNA.....	39
2.2.1. Immagine e Identità.....	41
2.2.2. Valori.....	42
2.2.3. Internazionalità.....	43
2.3. RISORSE UMANE E MARKETING INTERNO.....	43
2.3.1. Employer branding.....	47
2.3.2. Brand engagement.....	49
2.3.4. Talent recognition.....	51
2.4. GIOVANI E PROSPETTIVE LAVORATIVE.....	52

2.5. GLI STRUMENTI DI SEGNALAZIONE NEL RECLUTAMENTO.....	55
2.5.1. L'istruzione come strumento di segnalazione.....	56
2.5.2. Lo stage come strumento di selezione da parte dell'azienda.....	58
2.5.3. I business game come strumenti di selezione di talenti e di segnalazione delle motivazioni.....	60
APPENDICE AL CAPITOLO 2.....	63
CORPORATE BRAND L'OREAL E RECLUTAMENTO.....	63
L'Oréal, un marchio postmoderno.....	63
Un'immagine di talento.....	66
3. UNA NUOVA RISORSA PER LE AZIENDE: L'UNIVERSITÀ.....	71
3.1. UNIVERSITÀ DA COLLEGIUM AD AZIENDA.....	71
3.1.1. L'origine degli istituti universitari	71
3.1.2. L'università al servizio dello Stato.....	73
3.1.3. Efficiente come un'azienda.....	74
3.2. L' UNIVERSITÀ “DI MERCATO”	75
3.2.1. La competizione tra atenei.....	77
3.2.2. Il placement universitario	78
3.2.3. Un rapporto tra marchi.....	79
3.2.4. Master e Internship.....	80
3.3. NEGLI USA È TRADIZIONE IMPARARE DALLE AZIENDE	82
3.3.1. Rapporti tra aziende ed istituti scolastici negli USA.....	83
3.3.2. I College dei padri fondatori negli Stati Uniti	84
3.4. LE POSSIBILI CONSEGUENZE DELL'AMMODERNAMENTO.....	86
3.4.1. La ricerca finanziata dai privati.....	87
3.4.2. L'azienda in cattedra.....	89
3.4.3. Il calo dei finanziamenti e la nascita delle fondazioni.....	90
3.4.4. Conclusioni.....	92
APPENDICE AL CAPITOLO 3.....	93
UNIVERSITÀ E BG L'OREAL.....	93
4.UN QUESTIONARIO SUI BUSINESS GAME.....	95
4.1. IL CAMPIONE STATISTICO.....	95
4.2. LA MODALITA' DI SOMMINISTRAZIONE.....	97
4.3. LA STRUTTURA DEL QUESTIONARIO.....	97
4.3.1. I dati anagrafici.....	98
4.3.2. Il mondo del lavoro.....	98
4.3.3. I Business Game.....	100
4.4. ALCUNE ANALISI DESCRITTIVE.....	102
4.5. L'ANALISI DELLE COMPONENTI PRINCIPALI.....	104
4.5.1. L'elaborazione.....	105
4.5.2. Risultati.....	110
4.6. IL MARKETING RELAZIONALE DI STATISTICA ED ECONOMIA.....	115
CONCLUSIONI.....	119
BIBLIOGRAFIA.....	123

INTRODUZIONE

Il *business game* è uno strumento di *edutainment* che permette di ricreare virtualmente l'ambiente in cui opera un'impresa, con la possibilità di trattare attraverso la simulazione casi economici vicini a quelli reali. Partecipare ad un *business game* è un'esperienza che unisce l'aspetto ludico a quello educativo. Le prime simulazioni economiche vennero adottate a scopo formativo da aziende ed istituti scolastici per verificare la preparazione di dipendenti e studenti, permettendo loro di acquisire anche nuove competenze attraverso un approccio pratico alla materia.

Negli ultimi anni, sia a livello nazionale che internazionale, diverse aziende hanno utilizzato il *business game* come strumento di supporto alle politiche di selezione del personale. Nello specifico sono state organizzate e promosse, con il supporto delle università, competizioni basate su casi pratici di gestione aziendale rivolte a studenti in procinto di entrare nel mondo del lavoro. L'uso dei *business game* da parte delle aziende è un fenomeno in espansione grazie anche ai vantaggi che ne derivano: attraverso essi vengono raccolte informazioni sulle capacità di *problem solving* dei partecipanti, si rafforzano i rapporti di collaborazione con le università ed è possibile comunicare nel mercato del lavoro un'immagine dell'azienda diversa da quella dei competitor.

Questa tesi trae spunto dalla partecipazione a un *business game* promosso da un'azienda. L'aspetto dell'esperienza che ha destato maggiore curiosità è stato il coinvolgimento del mondo accademico nelle fasi di promozione dell'iniziativa. Il ruolo dell'università è infatti quello di incentivare i propri studenti a partecipare con la speranza di ottenere buoni risultati nella competizione, risultati che potrebbero rappresentare una certificazione della qualità dell'insegnamento accademico. Con questo elaborato si sono voluti analizzare i vantaggi che si possono ottenere attraverso l'uso strategico del *business game*, salvaguardando il delicato equilibrio dei rapporti tra università ed aziende.

Nel primo capitolo vengono introdotti i *business game* come strumento che utilizza le potenzialità educative del gioco e della simulazione. Nel secondo capitolo si analizza come il *business game* contribuisca alla definizione dell'immagine aziendale nello scenario economico postmoderno, scenario in cui il mercato del lavoro e quello dei prodotti sono sempre più legati. Il terzo capitolo si occupa dei cambiamenti avvenuti nel sistema universitario, in particolare nei rapporti con il mondo economico e di come il *business game* rientri nelle politiche di marketing relazionale tra aziende ed università. Nel quarto capitolo verrà illustrata l'analisi, fatta attraverso un questionario, sulle ragioni che spingono gli studenti a partecipare ad un *business game* sponsorizzato, confrontando le risposte date dagli iscritti alla facoltà di Statistica con le risposte degli iscritti ad Economia. In appendice ai primi tre capitoli verrà inoltre illustrato il caso di L'Oréal, l'azienda leader del mercato cosmetico che prima di altri ha compreso ed utilizzato il potenziale dei *business game*.

1. UNA NUOVA FRONTIERA DEL GIOCO: LA VERIFICA DELLE CAPACITA' PERSONALI

1.1. COS'È IL GIOCO?

1.1.1. Breve storia

Giocare è un'attività che accompagna l'essere umano fin dai primi anni di vita e, se pur con forme diverse, la ritroviamo anche nell'età adulta. L'uomo, come l'animale, gioca mosso dall'istinto, ed entrambi hanno motivazioni comuni: relazionarsi, apprendere ed entrare in contatto con l'ambiente in cui vivono. Ciò che differenzia l'uomo dall'animale è la razionalizzazione: l'essere umano è cosciente di svolgere un'attività ludica (Riccardi Ripamonti, 1998).

Maria Antonietta Filipponio in un articolo dal titolo "Storia del gioco e del giocattolo" spiega come, nel corso della storia, il gioco ha avuto sempre il compito di spiegare i ruoli sociali. Alcuni giochi erano destinati alle bambine altri ai maschi ed attraverso la simulazione venivano insegnate le attività a cui erano destinati: badare alla casa, accudire una bambola o simulare una battaglia. Solo nel '700 però, grazie al contributo del filosofo e pedagogo inglese Jhon Locke, venne riconosciuto ufficialmente al gioco un ruolo nella crescita ed educazione del bambino. La fantasia e l'attività ludica vennero per la prima volta incoraggiati in quanto utili per l'apprendimento di capacità essenziali alla crescita. Nell'epoca industrializzata si sono perse alcune componenti di fantasia ed invenzione del gioco. Si stanno perdendo le tradizioni e differenze locali a favore di un'uniformità quasi imposta del modo di giocare. Anche il divertimento è diventato merce, tanto da scambiare a volte il gioco con il giocattolo.

1.1.2. Come definirlo?

Vi è un'idea condivisa e diffusa del significato della parola gioco ma non è semplice darne una definizione univoca. Garvey (1997, pag. 11) indica alcune condizioni dell'attività ludica: *“Il gioco è piacevole e divertente. Anche quando non sia effettivamente accompagnato da segni di allegria, è ugualmente valutato in modo positivo da chi lo svolge”*. Più che il “cosa” è quindi il “come” ad identificare l’atteggiamento del gioco, lo scopo delle azioni non è l’utilità o il vantaggio che deriva dall’intraprenderle, ma piuttosto il piacere stesso di compierle. Una stessa attività può essere definita “seria” o “gioco” a seconda che abbia o meno un fine concreto; questo parallelismo è uno degli aspetti più interessanti dal punto di vista educativo.

Il gioco si associa spesso all’infanzia, questo perché nei bambini la maggior parte dei comportamenti sono spontanei, la motivazione che induce all’azione è intrinseca poiché non mira ad alcun risultato pratico. La spontaneità e quindi la libera scelta del gioco sono necessari per identificarlo, ma ad ogni modo questo prevede comunque una partecipazione attiva (Riccardi Ripamonti, 1998).

Per comprendere come il gioco si trasforma seguendo l'evoluzione dell'individuo è interessante sottolineare quanto sostiene Garvey (1997) nel dire che con la crescita il gioco riflette sempre più l'adattamento del bambino all'ambiente sociale. A partire dall'adolescenza, a seguito di una ridotta attività ludica, l'uso della fantasia continua ad essere presente adattandosi però a problemi ed interessi del giovane come: la popolarità, la scelta di una professione e il raggiungimento di obiettivi nella vita.

1.2. EDUTAINMENT

Edutainment è un neologismo che racchiudere tutte le interazioni tra educazione e gioco; il termine deve la sua etimologia alle parole *education* (educazione) ed *entertainment* (intrattenimento/gioco).

L'uso del gioco è di grande attualità nel panorama educativo e sono molteplici i benefici che gli vengono riconosciuti nel favorire l'apprendimento. (Infante, 2000)

1.2.1. Gioco come strumento di apprendimento

Fin dai primi mesi di vita l'apprendimento della manualità e della plasticità viene affidato al gioco. Attraverso la manipolazione di oggetti e materiali il bambino impara a coordinare i movimenti ed acquisisce capacità motorie e cognitive. L'attività ludica è il modo attraverso il quale il bambino conosce e sperimenta ciò che lo circonda. L'apprendimento però non si limita alla fisicità dell'ambiente, il gioco infatti coinvolge anche adulti e coetanei con i quali si entra in comunicazione, imparando così ad intrattenere relazioni sociali. (Garvey, 1997)

Durante l'infanzia è il giocatore a determinare le regole del gioco, è lui che crea con la fantasia gli eventi e ne stabilisce l'evoluzione. Questa libertà, assieme alla possibilità di sperimentare e scoprire, rendono il gioco un ambito fertile per l'acquisizione di nuove abilità e conoscenze. Grazie al ripetersi dei giochi le capacità si perfezionano, si riesce a modificare l'ambiente, migliorando l'autostima e la consapevolezza di poter controllare a proprio piacere ciò che ci circonda: sensazione positiva che Riccardi Ripamonti (1998) definisce "senso di potenza". Questi stati d'animo positivi provocano nuovo piacere che diventa lo stimolo per raggiungere nuovi obiettivi. La possibilità di commettere errori, in un ambiente protetto senza conseguenze negative, inoltre evita lo stress dei tentativi falliti. Ne risulta un contesto rilassato e piacevole che facilita l'apprendimento; contrariamente a quanto avviene invece nello studio o nelle attività lavorative. In tali attività infatti l'essere focalizzati più sul risultato che sull'azione può provocare noia e ansia da valutazione (Riccardi Ripamonti, 1998).

Nel gioco vengono spesso inseriti elementi dell'ambiente esterno, in particolar modo vengono sperimentate e riproposte con la simulazione situazioni di vita sociale. La libertà e l'uso della fantasia permettono di combinare e provare ipotetiche "realità". Queste attività sviluppano da un lato la conoscenza dell'ambiente circostante e dall'altro fanno comprendere le regole dell'agire e dei ruoli sociali (Infante, 2000).

Il gioco con ruoli, dove il bambino recita una parte, serve a comprendere e definire i comportamenti e i compiti svolti dall'adulto. Il bambino infatti nel momento in cui identifica i ruoli di chi gli sta attorno li riproduce nei suoi giochi, i modelli più frequentemente considerati risultano essere i genitori. Gravery (1997) sostiene che le simulazioni di vita reale o irreali, ricche di interazioni tra i personaggi facilitano lo sviluppo della fantasia e conseguentemente delle capacità di relazione e di comportamento cooperativo del bambino.

Per le ragioni sopra elencate l'uso educativo del gioco come metodologia pedagogica ha trovato applicazione sia in contesti educativi formali che non formali. È facile intuire come un registro di comunicazione più simpatico e divertente sia spesso in grado di catturare l'interesse anche di chi è ormai annoiato dai tradizionali sistemi educativi.

1.2.2. Nuovi strumenti tecnologici per l'educazione

Un altro elemento che ha favorito lo sviluppo di questi metodi d'insegnamento "alternativi" è stata l'innovazione tecnologica. La possibilità di creare strumenti educativi multimediali, grazie alla combinazione di immagini, suoni e testi ha inaugurato una nuova fase dell'educazione. I fattori di novità consistono nel rendere accattivante e coinvolgente l'apprendimento, ma ancor più nelle possibilità di interazione permesse all'utilizzatore. L'apprendimento si trasforma da passivo ad attivo, una novità rispetto al tradizionale approccio unidirezionale del testo scritto. (Infante, 2004)

Lo strumento multimediale permette di stravolgere la logica gerarchica e sequenziale di rappresentazione dei concetti per utilizzarne una più efficace. Si passa infatti dal testo all'ipertesto:

gli argomenti si uniscono tra loro attraverso una rete di collegamenti che rappresentano le logiche di affinità, proprio come nel funzionamento della mente umana. Il percorso di apprendimento è gestito autonomamente e ciò rende chi lo compie più consapevole e spesso più motivato. Anche il coinvolgimento dei sensi è più ampio e facilita la connessione emotiva con l'attività svolta (Infante, 2000).

Tali potenzialità sono state comprese per prime dalle case editrici e dagli sviluppatori di software. Il mondo della scuola è arrivato solo in un secondo momento e principalmente nel ruolo di utilizzatore più che di innovatore. Altre istituzioni considerate culturali per eccellenza, quali musei e biblioteche, sono state invece in grado di progettare e sviluppare strumenti d'apprendimento e comunicazione multimediale. Progetti ludico-culturali implementati non solo per la loro validità, ma come strategie di marketing nel mutato panorama dell'offerta culturale, sempre più in competizione nel mercato del tempo libero. Probabilmente per la possibilità di una più facile applicazione pratica i primi ad innovare sono stati proprio i musei di scienze. A diventare famosi per la loro originalità sono stati ad esempio: "la Villette" di Parigi, "l'Exploratorium" di S. Francisco e il "Cosmo Caixa" di Barcellona. L'offerta di giochi educativi ed esperimenti interattivi attira ogni giorno visitatori di ogni età. Questi musei hanno deciso di puntare su un'immagine divertente della scienza che sia accattivante per i più piccoli e offra alle famiglie un modo originale per passare la giornata (Infante, 2000).

1.2.3. Il ruolo educativo del computer

Il computer e le abilità derivanti dal suo utilizzo sono ritenuti oggi fondamentali per il completamento educativo delle nuove generazioni; è in atto una forte spinta politica e sociale a favore di una rapida alfabetizzazione informatica. L'uso de PC è entrato a far parte dei programmi educativi già dai primi anni scolastici ed è proprio tra i più giovani che si è avuto l'apprendimento più rapido delle nuove tecnologie. Solo in alcune scuole però le funzionalità e l'interesse per il

medium sono state usate per affidargli un ruolo educativo che coinvolga materie d'insegnamento di natura non informatica. La scuola resta oggi principalmente un ambiente dedicato allo studio di tipo tradizionale, ponendosi in conflitto con la cultura dei giovani che necessita di stimoli sempre nuovi (Infante, 2000).

Un ambito culturale, precedentemente inesistente, è sorto con la nascita di internet. La rete è a tutti gli effetti un nuovo ambiente e non solo uno strumento: è un luogo virtuale dove la gente si incontra, scambia opinioni, crea comunità, si informa e si diverte (Prandelli, 2002). Grazie al suo potenziale internet si è rivelata anche un interessante strumento educativo e non solo per le nuove generazioni. Le possibilità di comunicare ed entrare in contatto con il sapere sono cresciute esponenzialmente: non è solo la globalità e diffusione della rete a renderla unica, ma anche il suo registro comunicativo risulta adatto per l'apprendimento. Quando navighiamo lo facciamo in un ambiente *multimediale* ad alto coinvolgimento, dove sono state sfruttate ed integrate le diverse possibilità espressive, permettendo di comunicare in modo multisensoriale. Il contesto è *ipertestuale*, permette dunque di passare da un argomento all'altro senza dover seguire una logica sequenziale. Ciò che guida il navigatore è la curiosità, consentendogli di approfondire gli aspetti più interessanti di un argomento e di personalizzare il proprio percorso cognitivo. Tutti questi elementi permettono un forte controllo dell'ambiente che possiamo definire *interattivo*. L'utilizzatore non è solo partecipe, ma artefice della propria formazione (Infante, 2000).

Questo ambiente, se pur virtuale, risulta quindi di gran valore per chi desideri ottenere informazioni e confrontarsi su esperienze. Gli ambiti che si possono approfondire sono innumerevoli, come sono svariati i livelli di approfondimento proposti grazie anche all'interazione con gli altri utenti. Scambiare idee ed opinioni o semplicemente poter chiedere consiglio ad un esperto hanno reso le comunità nel web veri punti di riferimento a livello globale e luoghi di crescita personale.

1.2.4. Videogiochi educativi

La virtualità dell'ambiente non lo rende meno concreto, ma ne amplifica le possibilità di rappresentazione. In molti casi vengono creati a specifico scopo educativo “luoghi ludici” entro i quali il navigatore si muove vivendo vere e proprie esperienze multisensoriali, come ad esempio nei videogiochi educativi. Alcuni aspetti interessanti sono la grande flessibilità e la possibilità di adattare il contenuto alle caratteristiche della persona, in modo da offrire sfide e stimoli in relazione alle capacità e conoscenze individuali (Infante, 2000).

Per la piattaforma di gioco Nintendo DS ad esempio sono stati lanciati di recente alcuni prodotti che rientrano in una nuova categoria di videogiochi: i “Brain training”. Questi giochi hanno lo scopo specifico di tenere allenata la mente in modo da mantenerla giovane e attiva attraverso un percorso graduale. Il prodotto si ispira al funzionamento della mente umana che se continuamente stimolata riesce a migliorare le proprie performance quotidiane, proprio come accade per un allenamento di tipo fisico-sportivo. Il successo di pubblico ha scatenato la corsa alla creazione di prodotti simili da parte dei competitor nel mercato delle console portatili. Anche il web si è adattato alla moda. Sono ormai numerosi i siti che ospitano questi giochi per la mente e lo sviluppo della memoria.

Tra i diversi tipi di videogiochi educativi i simulatori sono sicuramente i più diffusi e quelli a più alto coinvolgimento del giocatore. Il simulatore riproduce un ambiente ed una situazione, che possono essere ispirati alla realtà o di fantasia, nella quale il giocatore può muoversi ed agire con un'autonomia elevata. Il vantaggio di utilizzare una simulatore per trasmettere conoscenze è la garanzia di un alto livello di concentrazione da parte dell'utilizzatore che si immedesima nel ruolo di protagonista. Il pubblico a cui si rivolgono questi moderni strumenti educativi non è composto solamente da giovanissimi. La versatilità dello strumento permette un'ampia gamma di contenuti e registri comunicativi; in base al profilo del destinatario è possibile mettere in primo piano l'intrattenimento o la competizione (Infante, 2000). Il simulatore si rivela utile anche per la formazione in ambito lavorativo. Il carattere fortemente pratico lo rende adatto a contenuti

operativi; inoltre la possibilità di sperimentare il nuovo, in un ambiente protetto, permette di imparare dagli errori senza conseguenze negative.

1.3. BUSINESS GAME

A seconda della disciplina e del percorso di studi possono esserci specifiche attività scolastiche o extrascolastiche che uno studente può intraprendere per arricchire il proprio bagaglio di conoscenze.

C'è chi non si accontenta di apprendere solo la parte teorica della materia e cerca opportunità per esercitarsi in quella che sarà l'attività lavorativa futura attraverso il "*learning by doing*".

Molto utilizzata a questo scopo è la simulazione, che permette di fare pratica senza subire le ripercussioni degli errori dovuti all'inesperienza. Come riporta De Cesare (Sole 24 Ore, 24/02/08), inizialmente la simulazione venne utilizzata in campo militare per la formazione degli ufficiali, ma nel tempo ha riscosso rapido successo anche per altre tipologie professionali. Esistono per esempio simulazioni di casi giuridici, le "Moot Court Competition" che tramite la rappresentazione di un processo mettono alla prova l'arte oratoria degli studenti di scienze giuridiche. Altre simulazioni riguardano l'affrontare casi clinici come completamento di un percorso di studi in medicina o psicologia. Rivolte principalmente agli studenti di scienze politiche sono invece le ricostruzioni di processi diplomatici internazionali e le simulazioni di organismi governativi come il Parlamento Europeo e le Nazioni Unite.

Nell'ambito delle discipline economiche stanno recentemente riscuotendo un grande successo i cosiddetti business game (da qui BG). I primi BG nacquero nelle aule dei college americani come strumento didattico ed ancora oggi sono molto utilizzati per le esercitazioni pratiche e come feedback sull'apprendimento delle lezioni teoriche. Negli USA già da mezzo secolo aziende di grosso calibro, come IBM, utilizzano i BG anche per la formazione interna dei propri manager, per sviluppare le loro potenzialità di leadership e *teamworking* (De Cesare, Sole 24 Ore, 24/02/08).

In Italia la loro applicazione è ancora limitata, anche se alcune università si stanno adoperando per promuoverli ed organizzarli in collaborazione con enti locali e associazioni di categoria. L'università di Ferrara ha proposto ai propri studenti triennali di economia, in alternativa alla tradizionale tesi, di partecipare al BG di ateneo e consegnare una relazione sulla loro esperienza. L'ateneo di Udine ha inserito il un esame in BG e fondato uno spin-off accademico che propone un servizio di formazione sul web basato su giochi di management. La Bocconi di Milano, in collaborazione con Microsoft, ha messo alla prova gli studenti con "Ice Cream Empire", un BG che consiste nella gestione virtuale di un chiosco di gelati. La LIUC di Castellana ha invece collaborato con Ducati nella realizzazione una competizione che vede protagonisti gli studenti degli istituti superiori messi alla prova nel gestire il business dei motorini. (Consigliere, Corriere della Sera, 24/11/06)

La natura delle iniziative non è ludica, anche se la parola *game* potrebbe trarre in inganno. La lingua inglese differenzia i termini *play* e *game*, mentre in italiano entrambi vengono tradotti con gioco. Pur avendo in comune il piacere di partecipare, *game* si differenzia da *play* perché lo scopo è vincere. Il gioco ha delle regole specifiche; è quindi formalizzato e presenta importanti componenti di individualità (Infante, 2000).

Si tratta dunque di una vera e propria competizione, come potrebbe esserlo una sfida sportiva, solitamente i BG offrono ai vincitori dei premi per stimolare l'impegno dei partecipanti. Le aziende compaiono spesso come finanziatrici di questi eventi, ma non sono rari i casi in cui queste ultime organizzino un proprio BG.

1.4. BUSINESS GAME SPONSORIZZATI

Klein (2000) descrive il cambiamento nella gestione dei brand avvenuto all'inizio degli anni '90, cambiamento che coinvolse molte aziende note del mercato. A livello strategico era giunto il momento per un'evoluzione del branding: la novità consisteva nel non apporre più il marchio solo al prodotto, ma anche alla "cultura" esterna all'azienda. I nuovi obiettivi prevedevano la creazione di forme innovative di visibilità del marchio che lo associassero al quotidiano e non più ai soli atti d'acquisto e di consumo. Le prime iniziative prevedevano il finanziamento di eventi culturali che fossero in sintonia con l'immagine dell'azienda. Queste sponsorizzazioni non avevano il solo scopo di rendere visibile il marchio durante eventi che richiamavano l'attenzione di pubblico e stampa, ma di arricchirlo con valori e significati per renderne l'immagine più forte e concreta.

Mentre nella pubblicità si cerca di associare un prodotto ad un contesto piacevole in cui identificarsi, le sponsorizzazioni mirano ad associare al prodotto un'esperienza culturale, sociale e ludica positiva. Il passaggio dal finanziare un evento altrui ad organizzarne uno proprio comporta sicuramente un diverso impegno per l'impresa, ma le consente un totale controllo sui contenuti, con la possibilità di renderlo così vicino all'identità del marchio da diventarne una rappresentazione slegata dal prodotto. Come sintetizza Klein (2000, pag. 52) "Non si tratta di sponsorizzare la cultura, ma essere la cultura". Oggi il marchio prima che un prodotto rappresenta un complesso di idee, esperienze e valori: dunque anche la cultura lo può rappresentare.

Il BG è un tipo di sponsorizzazione atipica, il cui scopo principale non è solo diffondere l'immagine del marchio, ma l'entrare in contatto con giovani universitari che si apprestano ed entrare nel mondo del lavoro. Sono iniziative di contatto tra azienda e università che nel tempo possono portare a collaborazioni e legami utili per entrambe.

Gli studenti che partecipando alla competizione si sottopongono ad un test sulle capacità di gestione aziendale, utile alla funzione risorse umane per raccogliere informazioni ed individuare soggetti capaci a cui proporre un percorso di crescita in azienda. Ai partecipanti d'altra parte viene data la

possibilità di farsi notare da importanti aziende grazie alle proprie capacità, di sperimentare virtualmente quanto appreso durante gli studi ed arricchire il proprio curriculum.

Un esempio di prestigioso gioco sponsorizzato, presente da oltre vent'anni, che mette alla prova le competenze manageriali è il “Premio per il Marketing”¹. Per partecipare a quest'ultimo viene richiesto di elaborare una soluzione personalizzata ad un caso proposto che può essere relativo a un prodotto o ad un'impresa già presente sul mercato. Inizialmente vennero presi in esame marchi del gruppo Philip Morris, ma dal 2003 si passò a casi relativi ai marchi italiani più importanti. Il materiale per l'analisi del caso è messo a disposizione sul web e se ne organizzano anche presentazioni in diversi atenei italiani. Gli studenti hanno la possibilità di discuterlo con il docente o il tutor, in modo da avere un supporto nella stesura del proprio piano strategico da consegnare alla segreteria organizzativa. Una commissione di professori universitari e manager è incaricata di visionare e valutare gli elaborati scegliendo, attraverso diverse fasi eliminatorie, i tre più meritevoli per la finale. Chi supererà questa selezione è invitato ad un'esposizione pubblica a seguito della quale verranno decretati i vincitori. Gli autori del miglior elaborato avranno inoltre la possibilità di frequentare un corso in Management Internazionale. Il curriculum di chi si classificherà tra le prime posizioni verrà invece segnalato per proposte di stage alle aziende promotrici del premio.

¹ In origine “Premio Philips Morris” dal 2006 l'azienda ha interrotto il patrocinio dell'iniziativa, ma la “Società Italiana Marketing” ha ereditato il premio rilanciandolo con il contributo di importanti imprese interessate ad entrare in contatto con studenti universitari e mondo accademico.

Fonte: Sito web Premio Marketing <URL> <http://www.premiomarketing.com/PremioMarketingWeb/showpage/27>

1.5. COMMENTI SUI BUSINESS GAME

1.5.1. *Il business game visto dalla parte degli studenti*

Chi si iscrive ad una *business simulation* lo fa per cercare nuovi stimoli. Per uno studente può essere il momento in cui verificare il suo livello di preparazione e la sua capacità di affrontare un caso reale, se pur simulato, senza venir giudicato e valutato. Il BG è paragonabile ad un compito in classe senza il voto, in cui è il candidato a scegliere di essere messo alla prova. Partecipare ad un BG è un'esperienza di *edutainment* da affrontare con lo spirito di curiosità che dovrebbe accompagnare sempre l'apprendimento. Spesso si tratta proprio di apprendimento perché la voglia di riuscire nella sfida porta i partecipanti a raccogliere informazioni ed approfondire argomenti di cui avevano una conoscenza limitata.

Altri benefici possono essere identificati nello sviluppo di alcune capacità come il saper lavorare in gruppo: l'organizzazione di un *team* è infatti una delle formule previste per affrontare il problema nella maggior parte dei BG. La capacità di essere membro attivo di un gruppo di lavoro è molto apprezzata e richiesta anche dalle aziende, la tendenza è organizzare i propri dipendenti in *team* con lo scopo di ottimizzare il processo decisionale. A seconda della tipologia di simulazione vengono anche sviluppate alcune abilità specifiche. Un BG che preveda la gestione dei diversi settori aziendali permette una visione completa di un'attività economica, insegna ad amministrare un budget e dimostra che la scelta fatta in un settore provoca degli effetti anche al resto dell'azienda.

Tra le motivazioni di chi partecipa non ci sono però solo quelle di carattere educativo. Se a promuovere il gioco è un istituto universitario chi vi prende parte ottiene spesso crediti formativi che possono essere inseriti nel piano di studi. Come abbiamo visto in precedenza c'è anche chi decide di sostituire l'elaborato di tesi con una relazione sull'esperienza di BG. Quando però è un'azienda a comparire tra gli organizzatori entra in gioco la possibilità di farsi notare e di dimostrare il proprio valore. Partecipare diventa un'occasione da giocare per uscire dall'anonimato

dei curricula, dando prova delle proprie capacità pratiche.

1.5.2. Il BG dal punto di vista dell'azienda

Gli organizzatori di un BG hanno la possibilità di valutare le qualità manageriali dei partecipanti attraverso l'analisi delle proposte strategiche formulate. Essendo i giocatori studenti al termine di un percorso di studi per l'azienda è possibile individuare dei candidati ritenuti idonei per entrare a far parte del proprio organico.

L'organizzazione di un BG prevede però un impiego non indifferente di capitali e personale. Anche se solitamente la progettazione del software e l'elaborazione dei risultati sono affidate ad una società esterna specializzata, la funzione Risorse Umane, in collaborazione con l'area marketing e con la direzione, deve ugualmente organizzare i seguenti aspetti: il lancio, la promozione, le iniziative di pubbliche relazioni e la comunicazione verso l'esterno. Il progetto potrebbe apparire molto dispendioso, ma risulta molto vantaggioso se confrontato con lo sforzo necessario per ottenere gli stessi benefici ed informazioni attraverso singole iniziative non coordinate.

Per quanto riguarda “e-strat challenge” (che verrà trattato in appendice) vengono sfruttate le economie di scala possibili grazie all'impiego della rete. Si ha inoltre la possibilità di raggiungere un bacino di utenza mondiale, di grande interesse per una multinazionale come l'Oréal. È anche da considerare che, una volta implementato il software, questo può essere distribuito ai diversi partecipanti tramite la rete a costo praticamente nullo. Per le successive edizioni del gioco basterà poi riadattare la versione dell'anno precedente senza necessità di sostenere ingenti costi.

Per la promozione L'Oréal utilizza principalmente il canale internet, attraverso il sito web aziendale, facebook ed i siti web specifici del gioco. Per la comunicazione l'azienda potrà anche godere del beneficio derivante dai rapporti instaurati in precedenza tra l'azienda e gli istituti universitari. Gli investimenti fatti in comunicazione per iniziative come i BG non servono solo alla loro diffusione, ma hanno anche effetti positivi sulla notorietà del marchio. Si rafforzano inoltre le relazioni con le università e scuole le business che sono i principali partner nella ricerca di talenti.

1.5.3. Limiti dei business game

Per quanto strutturato possa essere un BG alla base è presente un algoritmo che, se pur complicato, genera degli output conseguenti agli input inseriti. Le simulazioni sono per loro definizione riproduzioni semplificate dei meccanismi reali. Anche quei sistemi che prevedono nell'elaborazione elementi aleatori sono pur sempre sistemi chiusi e quindi non risentono delle influenze di fattori esterni tipici di un'economia di mercato. Per quel che riguarda il mondo di E-Strat si dichiara che il microcosmo sul quale si va ad agire è un mercato stabile, senza stravolgimenti di ordine sociale o economico. Le aziende concorrenti sono inoltre gestite dal programma e dotate di intelligenza artificiale. In questo modo si escludono la possibilità di nuovi entranti e l'aleatorietà del comportamento umano che sono entrambi elementi da valutare in una reale economia. Anche le possibilità di scelta strategica si limitano alla decisione di parametri ed alla destinazione del budget di esercizio. Tutti questi limiti sono stati stabiliti per non rendere il processo analitico e quello decisionale troppo complessi. Allo stesso tempo però bloccano la libertà di espressione dello studente fornendo una valutazione solo parziale delle sue abilità gestionali.

Per L'Oréal e-Strat ad esempio non sono valorizzate, se non nella fase finale del gioco, le potenzialità creative ed i metodi innovativi di risoluzione del caso. Il gioco si riduce ad un esercizio, se pur impegnativo, di tipo finanziario-matematico. Anche se limitato, lo strumento del BG ha però ancora l'utilità di individuare chi è in grado di formulare una strategia coerente con una visione prospettica. Per superare le prime fasi eliminatorie è richiesta la conoscenza dei processi economici di produzione, vendita e gestione del personale oltre alla capacità di saper leggere ed interpretare i risultati dalle analisi di mercato. Un altro limite è l'utilizzo del web per l'invio delle scelte strategiche che lascia ai partecipanti la libertà di attingere da varie fonti, quali ad esempio testi e docenti, per formulare le relative decisioni. Per gli organizzatori diventa quindi difficoltosa l'identificazione della persona che realmente propone il piano aziendale, rischiando così di dare una valutazione di merito al soggetto sbagliato.

APPENDICE AL CAPITOLO 1:

IL BUSINESS GAME IN L'OREAL

L'Oréal

L'Oréal è la società leader mondiale nel mercato della cosmetica. Nasce in Francia nel 1907 ed oggi è una multinazionale presente in oltre 130 paesi che nel 2009 ha fatturato 17,5 miliardi di euro. Il gruppo gestisce un portafoglio, in continua espansione, di oltre 45 marchi che appartengono alle quattro principali categorie cosmetiche: maquillage, capillari, trattamento della pelle e profumi. Tramite la differenziazione e il posizionamento dei marchi il gruppo riesce a coprire tutti i canali distributivi: profumerie selettive, rivendite professionali, grande distribuzione ed internet. Molti brand sono fortemente legati all'area geografica di origine, l'Oréal ne ha mantenuto l'identità in modo da soddisfare target con esigenze cosmetiche e culturali diverse ed evitare al contempo la concorrenza interna tra marchi.

Un altro elemento che ha sempre decretato il successo del gruppo è il ruolo della ricerca a cui viene destinato il 3% del fatturato e dalla quale derivano oltre 500 brevetti ogni anno. Anche la responsabilità sociale dell'azienda è di primaria importanza poiché si promuovono politiche ed iniziative per il rispetto dell'ambiente e della persona. Viene data particolare attenzione alle donne e alla loro valorizzazione in ambito lavorativo e scientifico.

La crescita del gruppo è costantemente e superiore alla media del mercato cosmetico, registrando solo negli ultimi anni un rallentamento causato dalla situazione economica globale poco favorevole. Tale crisi ha colpito specialmente i mercati occidentali, ma non ha arrestato il fortissimo sviluppo del gruppo nei mercati emergenti (Russia e Cina). A rendere forte il gruppo è il livello di innovazione dei nuovi prodotti (dai quali deriva quasi metà del fatturato) ed il saper guardare ai

settori in espansione come la cosmesi maschile e la nutricosmetica.

La famiglia Bettencourt, fondatrice del gruppo, ha ad oggi un ruolo centrale detenendo il 27,5% del capitale sociale. L'altro azionista di maggioranza è Nestlé che possiede il 26,4% delle azioni. La quota rimanente è suddivisa tra un azionariato diffuso tra cui compare anche lo Stato francese.

La filiale Italiana, L'Oréal SAIPO, rappresenta per importanza la quarta sede a livello internazionale. I collaboratori della filiale sono circa 2000 e sono suddivisi tra le sedi amministrative di Milano e Torino e lo stabilimento produttivo di Settimo Torinese, specializzato in prodotti per la grande distribuzione.

I Business Game di L'Oréal

Anche la multinazionale cosmetica L'Oréal promuove da diversi anni competizioni di livello internazionale rivolte a laureandi e studenti di Master in Business Analysis: "E-Strat Challenge", "Band storm" e recentemente "Reveal by L'Oreal" (in questo elaborato tratteremo la prima delle tre competizioni). Per i partecipanti sono previste fasi eliminatorie al fine di selezionare i migliori, con la possibilità per alcuni di presentare il proprio piano strategico a Parigi.

L'iniziativa principale è "E-Strat Challenge". Giunta alla nona edizione nel 2009, ha visto la partecipazione di studenti universitari suddivisi in *team*, provenienti da atenei dei quattro continenti. L'iniziativa è rivolta a tutti gli studenti universitari e di master in procinto di entrare nel mondo del lavoro, indipendentemente dal loro corso di studi. Organizzati in squadre di tre componenti, appartenenti al medesimo ateneo, i partecipanti competono a livello internazionale nella categoria di appartenenza: *Undergraduate* o MBA. Di edizione in edizione il BG ha visto crescere il numero dei suoi iscritti ed il numero degli atenei coinvolti, diventando un appuntamento annuale per l'azienda e le università. Nelle prime otto edizioni gli studenti coinvolti sono stati 221.000 provenienti da 2.200 istituti di 128 paesi.²

² I dati sono aggiornati all'edizione 2008 della competizione. La fonte è il sito web del Business Game E-strat

Lo scopo del gioco è gestire al meglio un'azienda cosmetica con l'obiettivo di farne crescere il valore azionario, grazie ad una vincente strategia che la renda leader di mercato. Le fasi decisionali, escluso il piano aziendale finale, si svolgono su una piattaforma virtuale creata appositamente per L'Oréal dall'azienda di consulenza StratX che si occupa della creazione e gestione del software.

StratX è un'azienda che sviluppa software di simulazione, anche personalizzati, utili all'apprendimento delle discipline e meccanismi economici. L'azienda ha vent'anni di esperienza nel software di simulazione ed una specializzazione nell'ambito marketing. StratX è fornitrice delle maggiori scuole di business ed i suoi prodotti sono utilizzati dalle aziende sia per formare i dipendenti che per selezionare i migliori candidati.

“Brand Storm” è invece una competizione rivolta a studenti iscritti ad un corso di laurea in marketing, appartenenti agli atenei con cui L'Oréal ha rapporti di collaborazione più profondi. Sempre composti da tre studenti, i *team* si devono occupare di pianificare il lancio di un nuovo prodotto con il supporto dei manager L'Oréal. La competizione si concentra dunque sugli aspetti economici di marketing di cui si richiede una elevata competenza. A differenza di “E-Strat” le squadre prima di partecipare devono superare delle selezioni interne promosse dalle università e la presentazione del progetto rispecchia le procedure di un vero piano aziendale di marketing.

“Reveal by L'Oréal” è il terzo BG lanciato nel 2010 da L'Oréal. Lo scopo è entrare in contatto con gli studenti universitari, ma senza limiti per quanto riguarda il corso di studi. Attraverso il gioco si vogliono valutare i profili professionali e le capacità dei partecipanti, al fine di suggerire un eventuale percorso di carriera in azienda. Il tutto avviene in un universo virtuale creato sul web che vede protagonista l'azienda cosmetica ed i suoi prodotti, ambiente che il giocatore potrà esplorare rivestendo i panni di uno “stagista virtuale”. Partecipare ha quindi un valore di orientamento post-laurea più che di formazione.

Il contesto competitivo e le fasi del gioco di E-Strat

Per partecipare ad “E-Strat” è necessario comporre il proprio *team* con studenti che stanno svolgendo un percorso di studi simile. Sono infatti due le categorie alle quali ci si può iscrivere: “accademic” e “senior”. La prima è rivolta a studenti universitari iscritti all’ultimo o penultimo anno di studi, quindi in prossimità di conseguire la laurea. La seconda è aperta a studenti che stanno compiendo un percorso postuniversitario di Master in Business Administration (nei successivi paragrafi ci si riferisce alla competizione nella categoria “accademic”).

L’Oréal offre inoltre la possibilità, a quei docenti universitari che intendessero utilizzare un approccio operativo per le lezioni, di utilizzare il software del gioco come supporto didattico. La classe seguirà le diverse fasi del gioco prendendo decisioni sulla gestione dell’azienda, senza però partecipare realmente alla competizione.

Ad ogni squadra iscritta verrà assegnata la gestione di un’azienda virtuale già operante nel mercato cosmetico. I componenti del gruppo ne dovranno analizzare la situazione attuale (prodotti, posizione competitiva, punti di forza e debolezza, attività intraprese) al fine di pianificare una buona strategia operativa per i successivi esercizi. Le decisioni prese non influenzeranno altri giocatori, in quanto ogni squadra gioca in una propria dimensione competitiva: come se ci si trovasse in molti universi paralleli. Gli unici avversari diretti sono le altre aziende del mercato, gestite direttamente dal programma e dotate dunque di intelligenza artificiale. Per determinare la performance delle squadre verranno confrontati i risultati sotto la forma di valore azionario: parametro che sintetizza al meglio il risultato di gestione e le prospettive future.

Il gioco si sviluppa in quattro fasi, al termine delle quali vi è una selezione dei *team* migliori che potranno accedere alla successiva, per arrivare alla finale che decreterà i vincitori del gioco.

Fase uno

Tutti i *team* iscritti, dopo aver preso visione della situazione di partenza dell’azienda, elaboreranno il proprio piano di crescita e le conseguenti scelte strategiche che dovranno essere inviate entro un

mese dalla chiusura delle iscrizioni. Alla scadenza verranno analizzati e valutati i dati raccolti, il software provvederà poi a stimare il valore azionario di fine esercizio. In base a questo risultato si procederà successivamente a stipulare una classifica dei *team*, suddividendola per area geografica di appartenenza. Le prime 1700 squadre passeranno al turno successivo mentre per gli altri il gioco finirà.

Fase due

Tutti coloro che avranno superato la prima selezione potranno proseguire con la gestione dell'azienda per altri quattro cicli economici (virtualmente di durata semestrale). In ognuno di essi sarà richiesto di prendere decisioni strategiche simili a quelle della prima fase, ma con la possibilità di correggere la propria rotta grazie al raffronto con i risultati semestrali di gestione.

Al termine di questa fase, della durata di un mese e mezzo, si riesamineranno i valori azionari delle aziende concorrenti. La nuova valutazione dell'operato terrà quindi conto dell'impatto strategico a lungo termine. Saranno premiate con la classificazione le 300 migliori aziende, con quote proporzionali per area geografica, che avranno incrementato maggiormente il proprio valore azionario.

Fase tre

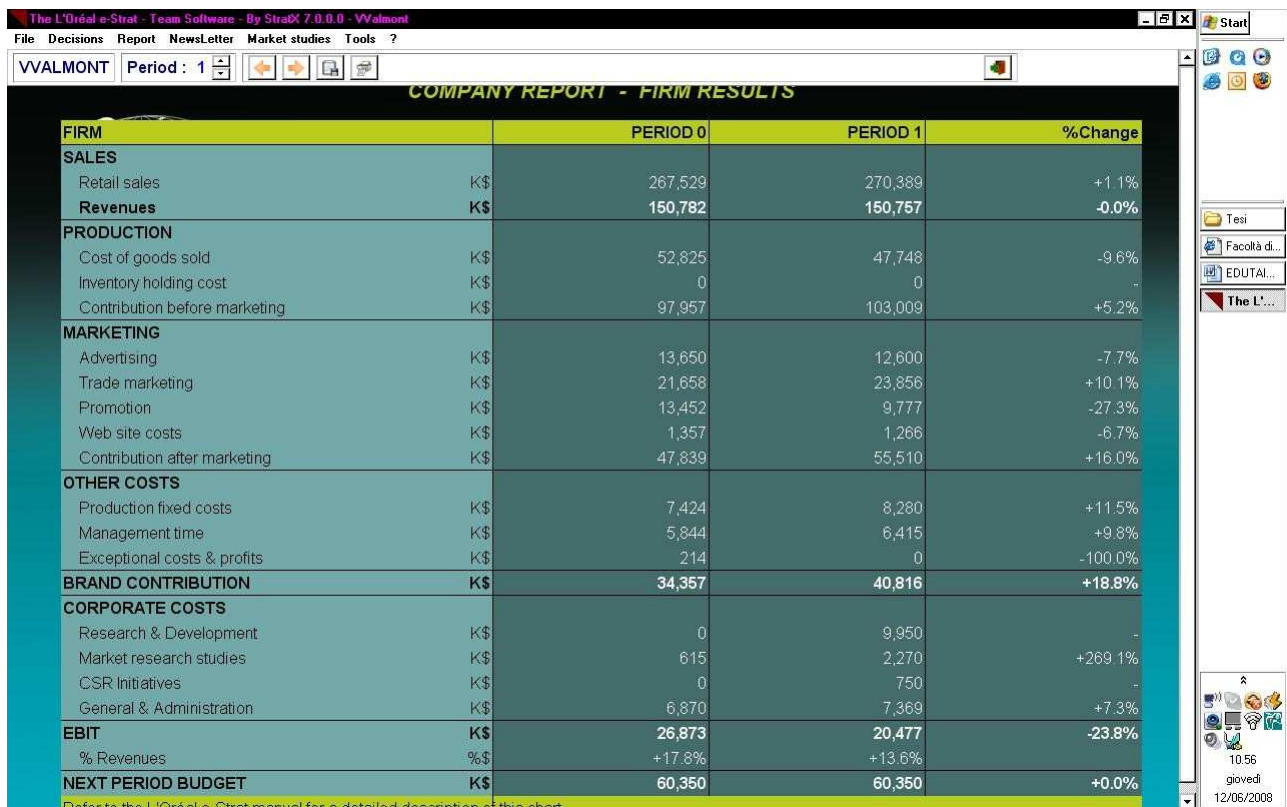
Si tratta della sfida più impegnativa dal punto di vista operativo. Le squadre dovranno redigere (in 19 giorni) una relazione prospettica per lo sviluppo strategico della propria azienda, tenendo conto del percorso svolto e della situazione competitiva finale. A differenza dell'impegno richiesto in precedenza una relazione di questo tipo necessita di capacità più avanzate di elaborazione, pianificazione e sintesi. Con queste richieste la valutazione del *team* si approfondisce ed arricchisce di elementi conoscitivi nuovi. Gli 8 migliori elaborati (uno per ognuna delle aree geografiche) verranno selezionati per la quarta ed ultima fase.

Fase quattro: la finale

I *team* prescelti esporranno a Parigi la propria strategia in presenza dei manager l'Oréal e di una commissione esaminatrice che ne decreterà i vincitori. Nella valutazione non conterà solamente la bontà della strategia, ma verranno messe alla prova anche le capacità dialettiche e la grinta dei partecipanti. Il primo premio consiste in un viaggio con destinazione a scelta dei partecipanti, ma molteplici sono i riconoscimenti e le occasioni lavorative per chi ottiene buoni punteggi.

Struttura del software e possibilità strategiche

L'ambiente virtuale in cui si muovono i giocatori cerca di riprodurre i diversi aspetti di una reale attività economica con le relative possibilità decisionali. Una volta scaricato dal server e-strat il file con la situazione di partenza del proprio *team*, si accede ad un report sulla situazione attuale dell'azienda. Il primo elemento del report è un bilancio sintetico sull'andamento degli ultimi due esercizi che riporta vendite e costi raggruppandoli per categoria.



The screenshot shows a software window titled 'The L'Oréal e-Strat - Team Software - By StratX 7.0.0.0 - Vvalmont'. The window displays a 'COMPANY REPORT - FIRM RESULTS' table for the firm 'VVALMONT' for Period 1. The table compares financial data for Period 0 and Period 1, showing percentage changes. The data is categorized into Sales, Production, Marketing, Other Costs, Brand Contribution, Corporate Costs, EBIT, and Next Period Budget.

FIRM		PERIOD 0	PERIOD 1	%Change
SALES				
Retail sales	K\$	267,529	270,389	+1.1%
Revenues	K\$	150,782	150,757	-0.0%
PRODUCTION				
Cost of goods sold	K\$	52,825	47,748	-9.6%
Inventory holding cost	K\$	0	0	-
Contribution before marketing	K\$	97,957	103,009	+5.2%
MARKETING				
Advertising	K\$	13,650	12,600	-7.7%
Trade marketing	K\$	21,658	23,856	+10.1%
Promotion	K\$	13,452	9,777	-27.3%
Web site costs	K\$	1,357	1,266	-6.7%
Contribution after marketing	K\$	47,839	55,510	+16.0%
OTHER COSTS				
Production fixed costs	K\$	7,424	8,280	+11.5%
Management time	K\$	5,844	6,415	+9.8%
Exceptional costs & profits	K\$	214	0	-100.0%
BRAND CONTRIBUTION	K\$	34,357	40,816	+18.8%
CORPORATE COSTS				
Research & Development	K\$	0	9,950	-
Market research studies	K\$	615	2,270	+269.1%
CSR Initiatives	K\$	0	750	-
General & Administration	K\$	6,870	7,369	+7.3%
EBIT	K\$	26,873	20,477	-23.8%
% Revenues	%\$	+17.8%	+13.6%	
NEXT PERIOD BUDGET	K\$	60,350	60,350	+0.0%

Cliccando sulle apposite frecce si può passare alla seconda e terza pagina che riportano il bilancio suddiviso per marchio, in modo da delineare la quota di costi ed utili per ogni specifico prodotto. Nel mondo virtuale E-Strat ogni azienda inizia con due prodotti, per ognuno dei quali esiste un apposito marchio. Il lancio di un successivo prodotto prevede anche l'introduzione di uno specifico marchio.

La quarta pagina riporta i risultati derivanti dalla gestione dei siti internet aziendali in termini di: contatti, iscrizioni al club, funzionalità ed eventuali vendite online. La successiva sezione si occupa di delineare i rapporti di forza dei marchi aziendali nei diversi canali distributivi. La quinta riporta le iniziative sociali ed ecologiste intraprese, mentre la sesta e la settima mostrano caratteristiche e costi di produzione dei prodotti in portafoglio.

Ad ogni squadra vengono inoltre forniti i risultati di analisi di mercato commissionati dalla precedente gestione, allo scopo di comprendere al meglio la realtà che si dovrà amministrare. Un apposito menù a tendina permette la consultazione delle diverse tipologie di studi previsti dal programma. Non tutte queste pagine conterranno dati in quanto ad ogni esercizio è possibile decidere gli studi da commissionare. Nel primo periodo di gestione si potranno dunque leggere i report delle analisi passate, e si potranno anche decidere quali analisi far svolgere in futuro.

Una volta analizzata e valutata la propria situazione di partenza, ed i risultati derivanti dagli studi di mercato, il *team* dovrà pianificare come portare la propria impresa ad ottenere vantaggi competitivi sui concorrenti e conquistare l'approvazione del mercato. Gli aspetti da gestire sono quelli classici che rispecchiano le diverse funzioni aziendali, con particolare rilievo per quelle variabili che nel mercato cosmetico possono formare un vantaggio competitivo: i prodotti, il posizionamento, la produzione, la distribuzione, la ricerca scientifica, la comunicazione, le analisi di mercato, le politiche sociali e ambientali.

Esiste una sezione del programma specifica per la gestione dei diversi ambiti sopra elencati, racchiusi sotto la sezione "decisioni". Un interfaccia permetterà al giocatore di stabilire i dettagli

operativi, allo scopo di porre in atto il proprio progetto di gestione.

La piattaforma decisionale è suddivisa in più pagine navigabili con l'uso di un menù a tendina o dal *pannello di controllo* utilizzando degli appositi link che riportano a lato anche lo stato di avanzamento delle scelte (segnalano quando sono state prese le decisioni e se rispettano i vincoli di budget e regolamento).

TEAM VValmont - DECISIONS FOR PERIOD 2		
Formula development and brand portfolio	Decisions not made	Go to ...
Brand management	Decisions not made	Go to ...
Channel management	Decisions not made	Go to ...
Web site portfolio	Decisions not made	Go to ...
Web site management	Decisions not made	Go to ...
Market studies	Decisions not made	Go to ...
Corporate social responsibility initiatives	Decisions not made	Go to ...

	Deviation from budget	Decision Highlights	Errors	<input type="text" value="1"/>
	<input type="text" value="4,246"/>		Warnings	<input type="text" value="0"/>
			Highlights	<input type="text" value="0"/>

Control panel | Errors, Warnings and Highlights | Overall budget | Brand costs | Management time

[Close](#)

Di seguito illustreremo gli ambiti gestionali previsti dal software:

Reparto ricerca e sviluppo

Per un'azienda cosmetica la capacità di innovarsi è di primaria importanza. L'obiettivo è creare nuovi prodotti che seguano le crescenti aspettative del mercato, senza lasciarsi precedere o superare dalla concorrenza. Nella sezione R&S del gioco è possibile potenziare le formule che sono alla base dei prodotti oppure svilupparne di nuove. Sia tramite il potenziamento che lo sviluppo di una

formula è possibile determinare, rispettando determinati vincoli, i valori che dovrà avere in termini di: efficacia, sicurezza, convenienza e piacevolezza. Tali valori influenzeranno poi in modo diretto gli attributi del prodotto.

Portafoglio marchi

In questa sessione è possibile stabilire quelli che saranno i volumi produttivi in previsione delle vendite future. Ogni marchio in possesso dell'azienda rappresenta un prodotto. Nello stabilire i quantitativi si dovranno prendere in considerazione anche la capacità produttiva degli impianti, avendo la possibilità di progettarne di nuovi se necessario.

La gestione dei marchi prevede anche di stabilirne l'immagine, attraverso il posizionamento strategico, puntando sull'aspetto che più li caratterizza: efficacia, sicurezza, convenienza, piacevolezza e prezzo. La riuscita, nel comunicare l'immagine del brand, dipenderà anche dal budget destinato alla pubblicità, di cui si può stabilire l'importo e la percentuale destinata alla creazione della campagna.

Con il portafoglio marchi viene introdotto il primo aspetto di gestione del personale. Nei diversi ambiti aziendali si deve decidere il tempo che i manager aziendali gli dedicheranno. Tempo che viene quantificato in termini di mesi per numero di manager che gli si dedicheranno a tempo pieno. Ad esempio un valore un valore di 24 rappresenta l'impiego di 4 manager per la durata di sei mesi che si occupano esclusivamente di quell'aspetto gestionale.

Gestione dei canali distributivi


Questa sezione permette di operare le scelte di marketing riguardanti i rapporti con la forza vendita che nella simulazione di e-Strat si differenziano in: grande distribuzione, negozi specializzati e profumerie. Sono presenti inoltre due siti web di *e-commerce* non di proprietà dell'azienda cosmetica: il primo è di tipo generalista (e-Grocers), mentre il secondo è un sito specializzato nella vendita di prodotti di bellezza (e-Beauty).

Per ognuno di questi canali l'azienda deve assegnare un budget per le attività di marketing delle vendite ed uno per le iniziative promozionali. E' possibile inoltre incrementare la quota percentuale che resta alla forza vendita sul prezzo di mercato dei prodotti, in modo da ottenere un trattamento di maggior riguardo rispetto alla concorrenza.

Channel management x

Channel management **DECISIONS FOR PERIOD 2**

	Traditional channels			On-line channels	
	Mass/Disc.	Spec.	Dept. S.	e-Grocers	e-Beauty
Management time (Person-month)	200	151	200	20	25
Trade marketing					
Trade marketing budget (K\$)	9,000	6,672	7,000	400	784
Promotion budget (K\$)	4,500	2,600	2,100	200	377
Margin (%)	37	43	50	35	43
Brand priority (%)					
PANTHER	100	35	0	100	0
PEACE	0	65	100	0	100
N/A	-	-	-	-	-
N/A	-	-	-	-	-
N/A	-	-	-	-	-
Total	100	100	100	100	100



Costs and budgets (K\$)	
Management time costs	3,069
Trade marketing costs	33,633
Total channel costs	36,702
Remaining budget	4,246

Channel management Budget

Per meglio personalizzare i diversi marchi è possibile assegnare a questi una priorità nei diversi canali distributivi, con l'utilizzo di valori percentuali di copertura. Anche per i manager che si occuperanno del settore commerciale, come per quelli del settore di gestione del brand, è necessario stabilire il tempo da dedicare ad ogni categoria di dettaglianti, attraverso l'uso del valore mesi per numero di manager.

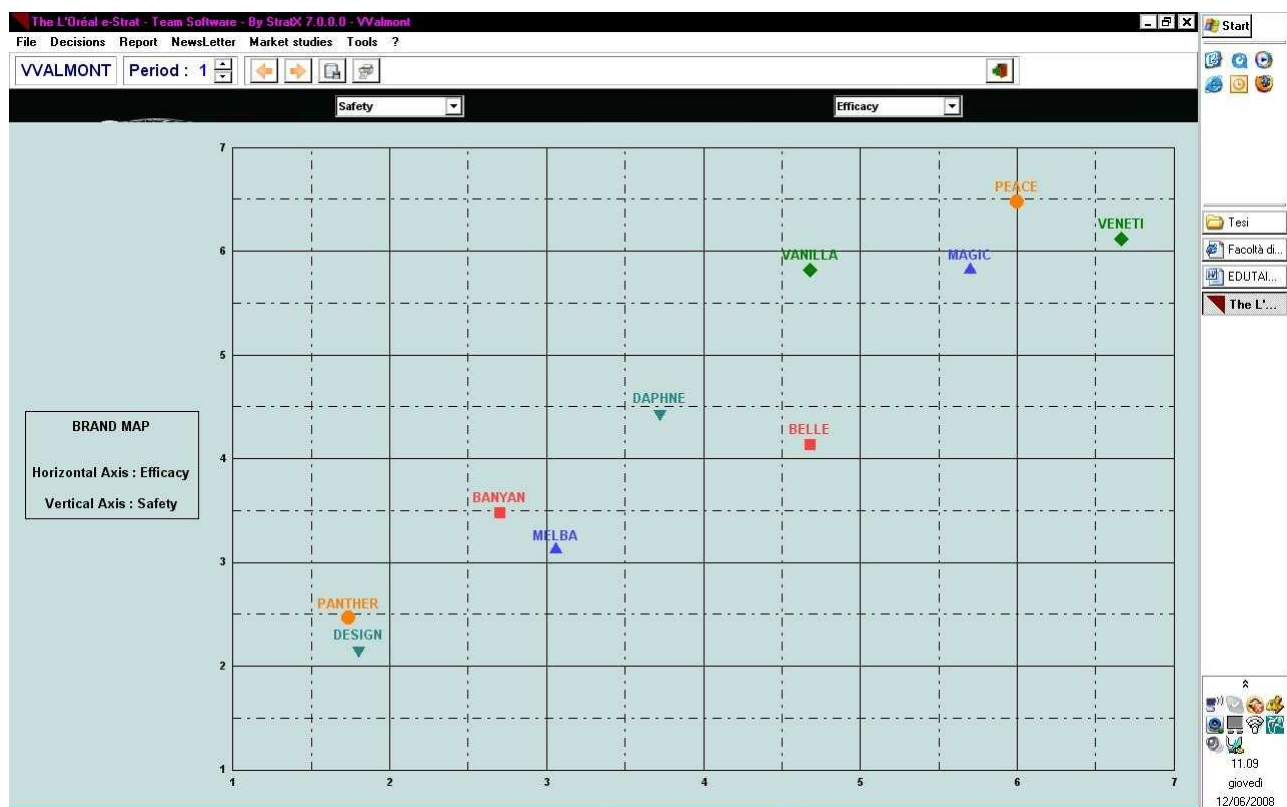
Portafoglio e gestione pagine Web

L'interfaccia consente di amministrare i siti aziendali, generali o dedicati ad un singolo brand, attraverso la scelta di caratteristiche come: confort, contenuti e livello del CRM. La gestione

prevede anche di assegnare un budget in relazione alla visibilità del sito, da suddividere tra pubblicità online (banner e partnership con altri siti) e pubblicità offline.

Studi di mercato

Qui si raccolgono l'insieme delle analisi di tipo statistico, sia quantitative che predittive, essenziali come supporto per le scelte aziendali. Il *team* sceglie quindi le tipologie di analisi che ritiene più opportune da commissionare, tenendo sempre presente il rapporto tra costi e benefici.



Iniziative di responsabilità sociale dell'azienda

La sezione permette di selezionare le attività da intraprendere negli ambiti dell'ecosostenibilità e del miglioramento della qualità del lavoro per i propri dipendenti. Anche se costose, queste iniziative influenzano positivamente il valore delle azioni attraverso il miglioramento dell'immagine sociale dell'azienda. Ogni azione sociale comporta dei costi per l'azienda, mentre un'altra voce del budget riguarda i costi per la comunicazione di tali iniziative.

2. CONSUMATORI E LAVORATORI NELLO SCENARIO POSTMODERNO

2.1. IL CONSUMATORE POSTMODERNO

I cambiamenti sociali che si sono verificati negli ultimi anni hanno mutato anche profondamente il consumo che da sempre è una rappresentazione di valori e codici di comportamento di un'epoca. Questa nuova fase storica è conosciuta come postmoderna, successiva a quella moderna, ne è sotto molti aspetti la negazione. L'epoca postmoderna riconosce un taglio netto con il passato ed un rifiuto per le ideologie e certezze dell'economia moderna, il cui fulcro era composto dall'industrializzazione e dalla produzione (Fabris, 2003).

Per quanto riguarda le attività economiche viene meno il dominio del rigore e della prevedibile razionalità. Il mercato diviene un ambiente meno stabile e più complesso. Per le aziende il focus passa dall'efficienza nella produzione, sempre più delocalizzata, all'attenzione per il consumo, sempre più simbolo di espressività. La dimensione onirica dei prodotti acquisisce sempre maggior peso, si intreccia con quella materiale fino a formare un tutt'uno. I marchi, ed i valori simbolici a loro collegati, diventano vantaggi competitivi e leve di mercato sulle quali viene stabilita la strategia aziendale. Il valore di un prodotto si misura dalla capacità di coinvolgere ed emozionare un consumatore sempre alla ricerca di una forma espressiva per la propria identità, da comunicare anche attraverso le sue scelte di consumo (Fabris, 2003).

Per la prima volta chi produce perde il suo ruolo di dominio nel rapporto commerciale e si avvicina ai propri clienti grazie all'uso delle nuove tecnologie. Lo scopo è poterli ascoltare e soddisfare al meglio, compito sempre più difficile a causa di un consumatore complesso ed esigente. Le logiche d'acquisto del consumatore postmoderno sono eterogenee e si basano su criteri non sempre razionali. Nelle diverse categorie di prodotto si compiono acquisti apparentemente non conciliabili, slegati dal reddito e dall'appartenenza sociale. Il “consumatore medio” sta scomparendo

progressivamente: non esiste più l'acquirente razionale, facilmente accontentabile e prevedibile; quello su cui l'azienda poteva contare come "zoccolo duro" per le proprie vendite. Assieme al consumatore anche i prodotti di fascia media che non possiedono né valori distintivi né legami emotivi sono destinati all'oblio (Roberts, 2005).

Ciò che lega cliente ed azienda non è più solo un rapporto basato sulla fiducia e la rispettabilità, ma un legame rafforzato dalle esperienze emozionali di consumo. L'utilizzo dei prodotti è ricco di valori intangibili che collegano i marchi ad importanti momenti della vita, generando un rapporto di affetto con gli stessi. Roberts (2005) afferma che la fedeltà dei clienti oggi non si basa sulla ragione, ma su legami emotivi capaci di durare nel tempo. L'obiettivo che i marchi si pongono è quindi di generare sia valore che valori.

2.1.1. L'evoluzione del consumo

Una nuova consapevolezza del proprio ruolo e del proprio potere caratterizza i nuovi consumatori, sanno di possedere il diritto ad essere considerati e pretendono di scegliere autonomamente. Il consumatore postmoderno è pragmatico e non valuta più gli acquisti sulla base di antiche dipendenze dalla marca. È un consumatore selettivo, curioso, informato ed esigente che sceglie di volta in volta ciò che più gli conviene ed "ispira". Come acquirente si sente libero di cambiare gusti e opinioni attraverso successivi processi di acquisto, è una persona attenta alla qualità, dotata di un livello di istruzione più alto che in passato (Fabris, 2003).

Questo non significa che la marca non venga presa in considerazione durante il processo di acquisto, ma il funzionamento dei brand non è più materia esclusiva degli economisti e coinvolge altre discipline. Secondo Siri (2004) il rapporto tra sé e i brand è formato dall'interazione di processi cognitivi e sociali che segue logiche simili a quelle dell'apprendimento. Per quelle categorie di prodotti che il consumatore considera più importanti la raccolta di informazioni si approfondisce: si informa sui marchi e sulla loro storia; riesce a valutarne la posizione di mercato, le differenze

simboliche legate al loro consumo, ma soprattutto le false promesse e gli inganni.

Anche se in declino, la fedeltà rappresenta ancora un asset importante per le aziende e viene considerato un indicatore della capacità di produrre redditi in futuro. Le strategie sulle quali si investe per rafforzarla sono la *customer satisfaction* ed il *marketing relazionale*. Lo scopo è creare un legame tra produttore e consumatore basato sul dialogo che porti a capire le esigenze di chi acquista per poterlo soddisfare in ogni fase del consumo.

A differenza del passato le aziende non mirano a diventare la sola marca acquistata dal cliente, ma considerano necessario entrare in un elenco di brand che verranno tenuti in considerazione come “validi” durante le scelte d’acquisto. Per Roberts (2005) l’obiettivo è rientrare tra i primi tre di questa lista, altrimenti si rischia di cadere nell’oblio diventando semplice merce¹.

Il nuovo scenario della mutata fedeltà descritto da Siri (2004) investe quasi tutte le categorie di prodotti e servizi e vede in declino il numero dei “monogami”, i fidelizzati ad un’unica marca, che passano dal 48% della popolazione all’inizio degli anni ’90, al 35% di oggi. Sempre più diffuso è invece il comportamento della “poligamia”: acquistare dunque scegliendo soltanto tra un ristretto numero di marchi, le percentuali nella popolazione che adottano tale comportamento passano dal 39% degli anni ’90 al 51% di oggi. L’autore fa notare come un brand con una forte immagine ed acquirenti che si identificano in essa non è garanzia di “fedeltà esclusiva”. Un simile vantaggio permette però di ottenere un ruolo da protagonisti tra le alternative d’acquisto valutate.

2.1.2. Centralità dell’io e consumismo

Quella postmoderna è una società all’insegna della simulazione dove l’apparenza, l’emozione, il frivolo ed il piacere dei sensi divengono i nuovi dettami dell’acquisto. Il consumo è sempre più “dematerializzato” e “mediatizzato”, uno spettacolo dove chi acquista svolge il ruolo del protagonista. Lo scenario sopra descritto è causa della rinnovata tendenza all’individualismo che

¹ Con il termine processo di mercificazione dei prodotti Roberts (2005) intende la perdita del legame che si instaura tra consumatore e prodotto, trasformando quest’ultimo in semplice merce indistinta.

alimenta edonismo e consumismo. Tendenza che secondo Fabris (2003) è dovuta anche ad un sentimento di sfiducia nel valore della società come comunità e nel ruolo della politica.

Con individualismo nell'ambito del consumo si intende un'attenzione per il proprio benessere ed i propri interessi, anche in modo egoistico. Il consumo postmoderno, focalizzato quindi sul singolo, registra anche un forte bisogno di individualità, intesa come rifiuto al conformismo in favore della propria personalità, da esprimere attraverso l'autorealizzazione. Il materialismo non è un fenomeno solamente emulativo, l'acquisto di beni diventa una via per la ricerca della felicità nella vita privata. Fabris (2003) sottolinea come durante l'acquisto il consumatore non tenda più a massimizzare l'utilità economica, ma a massimizzare l'utilità sociale².

Anche i media svolgono un ruolo di influenza nella società, trasmettendo il messaggio che la vita deve essere goduta. La televisione e i giornali rafforzano l'idea che lo stare bene è prima di tutto un diritto e la "ricerca del benessere" uno stile di vita. I consumatori postmoderni cercano beni che li aiutino a formulare affermazioni positive su ciò che sono o vorrebbero essere, aiutandoli a gestire lo stress e le ansie del quotidiano Fabris (2003).

2.1.3. Lusso

"Lusso" è un termine che evoca immagini di sfarzo, e prodotti che rappresentano l'eccellenza della propria categoria, in edizione limitata o fatti su misura. Beni consumati da persone facoltose, disposte a spendere pur di avere il meglio. Prodotti che una volta acquistati vengono ostentati e suscitano invidia nel prossimo. La concezione postmoderna di lusso si differenzia dallo stereotipo dipinto e diventa più democratica. Una buona parte degli acquisti in questo settore prescinde dal prestigio sociale che questi offrono, o almeno non è più un elemento sufficiente. Ciò che più conta è la reale qualità del prodotto che deve essere all'altezza del prezzo pagato. Innovazione prima che

² Con utilità sociale si intendono quei benefici non materiali che il consumatore riceve durante l'acquisto ed il consumo del prodotto. I vantaggi derivano nello specifico dal significato che il soggetto attribuisce al bene e dal loro apporto ai rapporti sociali.

esclusività è il criterio razionale negli acquisti di neo-lusso. Fabris (2003) fa osservare l'aumento del consumo “privato” di prodotti di lusso, dove l'elemento dell'ostentazione pubblica è assente ed il consumo diventa un piacere privato ed intimo, un premio che concediamo a noi stessi.

Oscar Wilde scriveva: “Nulla è più indispensabile del superfluo”, aforisma che trova conferma nella crescente richiesta di prodotti di lusso, pur in presenza di una situazione economica generale non migliorata. Ciò che spinge alla ricerca della qualità, anche estrema, è la volontà di andare oltre il necessario, concedendosi di acquistare di tanto in tanto alcuni beni che siano all'altezza del nostro valore. Ad acquistare prodotti di lusso non sono più solamente gli “happy few”. Il consumo è trasversale e coinvolge soggetti appartenenti alle diverse fasce di reddito, smentendo un preconcetto del passato che differenziava le tipologie di consumo in base alla classe sociale e alle disponibilità di reddito (Silverstein, 2004).

Un comportamento di consumo diffuso che negli ultimi anni sta attirando l'attenzione degli economisti, analizzato da Silverstein (2004) è quello del *trading up*. Chi lo adotta acquista, solo in determinate categorie, prodotti che costano di più, anche molto di più, rispetto a quelli di fascia media. Per il consumatore tali prodotti apportano benefici, spesso emotivi, che ne giustificano il costo elevato. Strettamente legato al *trading up* è anche il comportamento opposto, il *trading down*, che consiste nell'acquisto di prodotti economici per le categorie di beni considerate meno importanti. In questo modo il consumatore può destinare ad altri acquisti la quota di reddito risparmiata. Alle aziende viene richiesto quindi di tornare a sognare assieme ai clienti perseguendo le proprie aspirazioni, se pur con una logica di crescita e profitto.

2.1.4. Corpo

Da sempre al centro delle emozioni, sensazioni ed esperienze, il corpo riscopre nuovo valore e centralità nel consumo postmoderno. Nelle epoche ha attraversato fasi alterne di esaltazione e di

repressione, acquisendo di volta in volta ruoli differenti che influenzarono la cultura e i consumi. Nell'era postmoderna, dopo la repressione della fisicità del '68, ritorna il valore della cura di se stessi, a partire proprio dal corpo e dal proprio benessere psicofisico. Strumento della seduzione e del narcisismo, anche attraverso l'abbigliamento che diventa una seconda pelle, il corpo rappresenta il canale espressivo privilegiato. La fisicità è il primo strumento di conferma dell'Io, diventa la propria immagine pubblica e gioca un ruolo essenziale nel sentirsi amati ed accettati (Fabris, 2003). La tendenza degli anni '80 è stata la ricerca della perfezione fisica e l'eccesso nello sviluppo della massa muscolare che hanno portato al bodybuilding e all'uso di steroidi. L'attenzione al corpo continua anche ai giorni nostri, ma con il ruolo di esprimere noi stessi, anche attraverso la fisicità. Non si cerca più la massimizzazione delle forme, l'obiettivo è piuttosto un corpo sano. Nasce la necessità di un'armonia tra fisico e anima che porti ad un benessere fisico e mentale congiunto, attraverso l'indissolubile intreccio di corpo salute e bellezza (Fabris, 2003).

2.1.5. Cosmesi

Tra i mercati che beneficiano del rinnovato bisogno di prendersi cura di sé attraverso acquisti di neo-lusso ci sono: quello dell'abbigliamento, quello sportivo, il nutrizionale, il farmaceutico e non ultimo quello cosmetico. Rientrano a far parte di questo settore molteplici categorie di prodotti, suddivisibili in *trattamenti cosmetici* e *make-up*. Prodotti che rispondono a nuove esigenze di accudire, ascoltare e coccolare il corpo allo scopo di stare bene con noi stessi e con gli altri.

Il corpo bello non è più solo quello femminile. Nonostante la cosmesi femminile registri ancora il primato del mercato, sta diventando importante anche per l'uomo avere un corpo curato e giovanile. La salute del corpo non è da intendersi solo con l'assenza di malattie. Il benessere fisico comprende la cura della nostra parte estetica a partire dai capelli e dalla pelle; continuamente minacciati da uno stile di vita frenetico (Fabris, 2003).

Essere in forma non è un diritto ad appannaggio esclusivo dei giovani; invecchiando non si rinuncia

più alla propria immagine. Chi è meno giovane ha nella società postmoderna il desiderio/dovere di curare la propria esteriorità. Anche il make-up nell'epoca postmoderna non è più visto come maschera, ma come strumento di valorizzazione personale ed elemento per definire il proprio “stile”. Farsi belli è sinonimo di volersi bene prima che di voler apparire.

2.2. BRAND COME CENTRO DI SIGNIFICATI NELL'EPOCA POSTMODERNA

“Che cos'è il nostro 'io'? Dove comincia? Dove finisce? Trabocca in tutto ciò che ci appartiene, e poi rifluisce di nuovo in noi. So che gran parte di me è nei vestiti che scelgo e che indosso. Io ho un grande rispetto per le cose! Il nostro io, per gli altri, è l'espressione che noi diamo del nostro io; è la nostra casa, i nostri mobili, il nostro abbigliamento... tutte queste cose sono profondamente significative!”

H. James (Ritratto di signora)

Anche se il valore immateriale del prodotto è storicamente riconosciuto, in passato le caratteristiche fisiche del bene erano le prime ad essere prese in considerazione ed il marchio veniva spesso celato. Per Roberts (2005) l'apposizione di un nome o simbolo serve invece oggi come veicolo per valori e qualità del bene, sia durante l'acquisto che durante il consumo. Come verrebbe percepita ad esempio una polo Lacoste senza il logo del cocodrillo in alto a sinistra (destra per chi guarda) nel petto? Non è un'esagerazione affermare che la scomparsa dei marchi dai prodotti porterebbe quanto meno al disorientamento del consumatore postmoderno. Senza i punti di riferimento offerti dai marchi il processo d'acquisto diverrebbe estremamente complicato: etichette e pubblicità non sono elementi superflui, ma rispondono ad un bisogno di riconoscimento. Nelle scelte d'acquisto risultano fondamentali le informazioni acquisite sui prodotti. Valutazioni e opinioni che vengono associate il più delle volte all'azienda produttrice identificata con il marchio. Siri (2004) puntualizza come il

consumatore sia portato a prestare maggiore attenzione alle notizie relative ai prodotti e alle marche più note. Questo comportamento è adottato perché la mole di informazioni e stimoli, con cui si viene in contatto quotidianamente, impone l'applicazione di filtri per stabilire quali input prendere in considerazione. Il processo d'apprendimento sui prodotti coinvolge quindi la raccolta di informazioni (attiva o passiva), l'acquisto ed il consumo.

Chi ha saputo nel tempo comunicare in modo più efficace è riuscito ad ottenere un posto nella mente e a volte nel cuore delle persone. Attraverso l'uso dei marchi e dello spazio sugli scaffali le aziende cercano quindi di catturare l'attenzione del consumatore. La sfida successiva è rendere il messaggio interessante e convincente, solamente in questo modo la comunicazione può evolversi in relazione; principale ed essenziale obiettivo del branding secondo Roberts (2005).

Essere un brand di successo rappresenta anche un riconoscimento dato dalla collettività, una “certificazione” di aver raggiunto un buon risultato. Il logo utilizza un doppio canale comunicativo: quello razionale e quello emotivo. Acquistare prodotti di marca appare come una scelta sicura, priva da rischi di insoddisfazione. La fedeltà che si esprime nel tempo scegliendo gli stessi prodotti rappresenta anche una garanzia contro l'incertezza delle altre offerte.

Centromarca, l'associazione italiana dell'industria di marca, ricorda nel proprio sito web che chi produce sotto un marchio noto deve investire in ricerca, innovazione e attenzione al cliente per non perdere la posizione conquistata nel proprio settore. Un marchio ha verso i propri clienti e verso il mercato doveri di responsabilità sociale ed ambientale che rientrano nel moderno concetto di “total quality”. Le principali aziende vengono valutate e monitorate di continuo, anche dai clienti, sul loro operato e sulla qualità dei prodotti. Acquistare prodotti di marca razionalmente rappresenta quindi un'implicita garanzia, ma i fattori di successo dei marchi sono da ricercare soprattutto tra gli aspetti non razionali della scelta.

La sfera che i brand mirano a colpire maggiormente è quella emozionale. Il consumatore postmoderno come è noto è alla ricerca del piacere. I suoi desideri riguardano spesso bisogni astratti

come la libertà, la bellezza, la sicurezza e l'affermazione personale. Il consumatore esprime il proprio pensiero e la propria personalità con l'acquisto di prodotti di marca, identificandosi ed appropriandosi dei valori di cui i marchi si fanno portatori. Il cliente si rapporta con il prodotto grazie all'intermediazione del marchio che si dota di una propria personalità per comunicare il proprio mondo e la propria visione di vita (Fabris, 2003).

I marchi, inizialmente nati per rendere i prodotti distinguibili da quelli della concorrenza e per proteggere l'innovazione, si sono evoluti in strumenti per creare legami empatici. La trasformazione investe quindi anche il marketing che non può più essere focalizzato sulla promozione del marchio. Roberts (2005) ci tiene a precisare che il consumatore non è solo chi acquista e usa, ma è una persona che ama, sogna, si annoia e odia. Il prodotto non è un oggetto inerte, viene rivestito di significato simbolico e diventa strumento di espressione. Lo scopo per un brand dell'epoca postmoderna è integrarsi nella cultura delle persone e per farlo deve trovare nuovi strumenti e collaborazioni.

2.2.1. Immagine e Identità

È doverosa una precisazione dei termini “immagine” ed “identità” che si useranno parlando dei brand. L'identità deriva dalla storia e dalle strategie aziendali adottate nel tempo per raggiungere un posizionamento ed un valore distintivo nei confronti dei concorrenti. L'azienda trasmette la sua visione del brand, ma è chi poi interagisce con il marchio che lo personalizza e definisce. L'immagine aziendale è formata proprio dei contributi delle persone, siano esse clienti o partner economici, che entrano in contatto con i prodotti, i servizi, ed il personale dell'organizzazione. Mentre l'identità è a pieno titolo parte del patrimonio culturale dell'azienda, l'immagine del brand non gli appartiene, chi realmente la possiede sono i clienti. Roberts (2005) ricorda che chi detiene il marchio può custodirne l'immagine, ma non determinarla. Sono coloro che acquistano ed usano il

bene a stabilire come esso viene realmente percepito; attraverso il consumo danno un senso al loro rapporto con il prodotto identificando in esso caratteristiche funzionali e simboliche.

Sviluppare un'immagine di marca implica quindi la responsabilità di essere coerenti con essa nel tempo per ogni decisione aziendale. Tale esigenza nasce per rendere credibile il patto di continuità e fiducia fatto con il cliente. Nel processo d'innovazione, che segue i cambiamenti culturali e le nuove esigenze, l'azienda deve restare fedele all'impegno preso se vuole mantenere la sua posizione di mercato. In un rapporto il cambiamento si fa in coppia, per questo ogni modifica di prodotto o posizionamento deve essere capita e condivisa anche dal cliente (Pratesi, 2006).

2.2.2. Valori

Elemento distintivo dell'identità aziendale sono i valori corporate: ciò in cui l'azienda crede e in cui si riconosce. Si distinguono dai category values, che sono comuni tra i produttori della stessa categoria di beni, in quanto quelli corporate derivano dalla storia dell'azienda e dalla sua esperienza di mercato. Spesso la loro natura è di carattere etico o sociale e sono gli ispiratori della mission aziendale: quello a cui mira, al di là del profitto, con lo svolgimento della sua attività. I valori rappresentano anche il biglietto da visita dell'azienda per gli stakeholder ed un'opportunità per crearsi una posizione distintiva nei confronti dei competitor Roberts (2005).

Anche i singoli marchi possono avere dei propri valori che spesso sono un'estensione di quelli corporate. Per un brand che vuole essere definito tale i valori devono essere distintivi ed identificabili. Pratesi (2006) sottolinea come il brand identifichi un modo di pensare prima che un modo di produrre, influenzando l'intero processo decisionale.

I valori impongono un modo di operare coerente che deve essere mantenuto tale anche nei rapporti tra le diverse funzioni aziendali. Rendere condivisi tra i collaboratori la propria visione del mercato e le strategie correlate è la chiave del successo dei brand più forti. Clienti e partner commerciali percepiscono l'affidabilità di chi sa operare con sintonia, nonostante le grandi dimensioni, e sono

disposti a concedere fiducia all'azienda instaurando un rapporto duraturo. I Valori divengono quindi una linea guida dell'operato aziendale, utili a coordinare le diverse attività, interne ed esterne (Pratesi, 2006).

2.2.3. Internazionalità

Se l'azienda intraprende un processo di internazionalizzazione ha la necessità e l'opportunità di ribadire al mercato i valori corporate. Oltre all'affermazione internazionale del marchio c'è il bisogno di non perdere la propria identità e rendere unitario l'operato delle diverse sedi. Anche in presenza di adattamenti al mercato locale, restano fondamentali le linee guida che le filiali devono seguire nelle proprie scelte strategiche. Ciò che deve avvenire è una traduzione dei principi aziendali e una loro integrazione con la cultura dei nuovi clienti (Pratesi, 2006).

Il fatto stesso di essere un'azienda internazionale e di operare in mercati differenti può diventare un valore. Il patrimonio di esperienze che vengono accumulate rappresenta un vantaggio competitivo, inoltre l'aprirsi al mercato estero denota uno sviluppo ed un'affermazione dell'azienda che è giunta ad una fase di maturità. Se la strada percorsa è quella di una fusione o di un'acquisizione tra aziende di paesi diversi, è opportuna un'analisi sulle diversità storiche e culturali delle parti coinvolte. Lo scopo è definire a livello strategico il profilo della nuova società andatasi a creare. Risulta di grande importanza comunicare e rendere condiviso con i nuovi collaboratori quello che è il modo di operare della nuova azienda.

2.3. RISORSE UMANE E MARKETING INTERNO

La funzione delle Risorse Umane (RU) ha acquisito negli ultimi anni un ruolo sempre più importante all'interno delle organizzazioni. Nella gerarchia aziendale non si colloca più come componente subalterna e di supporto, ma come protagonista nei cambiamenti strategici adottati

dall'impresa per affrontare il mercato in mutamento. Questa evoluzione ha visto crescere le competenze assegnate alle RU a cui non spetta più solamente un ruolo di gestione amministrativa e selezione del capitale umano.

La funzione RU secondo Boldizzoni (2000) è divenuta per le aziende innovatrici una leva per incentivare crescita e sviluppo, valorizzando il patrimonio di esperienze e competenze detenuto dai lavoratori. Il nuovo ruolo consiste nel fornire il profilo adatto per le diverse posizioni, sia attraverso la selezione, sia con lo sviluppo delle carriere in un'ottica di formazione continua. Sono le RU che devono saper aggiornare il personale per seguire i cambiamenti e le nuove esigenze dell'organizzazione, in linea con il piano strategico aziendale. Solamente una gestione accurata e pianificata del capitale umano può portare ad un vantaggio competitivo sostenibile basato sulle persone.

Padula (2007) identifica la chiave del cambiamento nel nuovo compito affidato alla gestione RU di diventare promotrice dello spirito di comunità all'interno dell'azienda. Questo è reso possibile grazie allo sviluppo della comunicazione interna d'impresa e alla diffusione della cultura ed etica aziendali. L'Employer Relationship Management ha esattamente lo scopo di incentivare la comunicazione e l'incontro tra azienda e dipendenti, anche potenziali. Il rapporto diviene continuativo ed ha il suo fondamento nel dialogo e nella condivisione degli obiettivi. Il nuovo assetto organizzativo deriva dalla rivalutazione del personale come risorsa strategica per competere nel mercato; risorsa da preservare e migliorare attraverso la formazione. Il lavoro non è più un bene generico, ma una ricchezza non imitabile da gestire con nuovi criteri che prevedano un'attenzione per il dipendente simile a quella riservata ai propri clienti.

Considerare il lavoro non come una merce, ma come un prodotto. Questo è il principio del *marketing interno* che vede nei dipendenti un vero e proprio mercato, al quale l'organizzazione si deve rapportare con ottica di marketing per “vendere il lavoro proprio come farebbe con il suo miglior prodotto” Padula (2007, pag. 35).

L'elaborazione delle teorie sul *marketing interno* risalgono agli anni '80, in un clima economico dove la funzione RU per la prima volta venne coinvolta nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. La nuova tendenza è di attirare, formare, motivare e trattenere i lavoratori più qualificati, rispetto agli obiettivi aziendali, attraverso il miglioramento dell'offerta lavorativa. Sono da tenere presenti le strategie adottate dalla concorrenza che, nel mercato del lavoro, non è più limitata al settore di appartenenza. Il marketing interno mira alla soddisfazione dei clienti interni e al conseguente miglioramento delle loro prestazioni, attraverso politiche che analizzino e soddisfino i bisogni dei lavoratori. Queste metodologie rientrano nella logica di valutazione delle RU come strategiche e capaci di generare un vantaggio competitivo basato proprio sulla loro unicità. Il nuovo ruolo delle RU impone di gestire gli scambi tra impresa e collaboratori con le stesse logiche di quelli tra impresa e clienti. Padula (2007, pag. 10) sintetizza così questa nuova visione *“Il maggior patrimonio di un'azienda è la sua clientela soddisfatta, interna o esterna che sia.”*.

Il lavoro offerto dall'azienda, nelle logiche del marketing interno, diventa il prodotto da vendere ai collaboratori, attuali e potenziali. Soltanto offrendo nel mercato del lavoro una posizione gratificante e di qualità si può sperare di attirare le migliori professionalità disponibili. Il livello retributivo è sicuramente una componente di incentivo per rendere accattivante l'offerta lavorativa, ma non lo si deve considerare l'unico attributo del “prodotto-lavoro”; sarebbe come valutare un prodotto esclusivamente dal prezzo. Assieme alle politiche retributive sono i servizi offerti ai dipendenti che possono fare la differenza nella valutazione di una posizione lavorativa, questo vale sia per chi sta cercando impiego, che per la realizzazione di chi già ci lavora. Gli asili aziendali, per esempio hanno radici nel passato, ma in tempi di pari opportunità la possibilità di poter conciliare famiglia e lavoro è diventata una ricchezza.

Come nel mercato dei prodotti il punto vendita influenza il consumatore, così nel mercato del lavoro l'ambiente lavorativo diviene importante per attirare lavoratori qualificati e modificare le performance di chi lavora già in azienda. L'organizzazione ha l'opportunità di comunicare il proprio

“carattere” attraverso la progettazione fisica degli edifici e degli spazi aziendali. L'ambiente lavorativo serve inoltre per ricreare uno specifico “clima lavorativo” che incoraggi i dipendenti ad adottare: stile di vita, valori e mission aziendali (Padula, 2007).

Un esempio di ambiente lavorativo innovativo che segue questi criteri è la sede Google di Zurigo, centro ingegneristico europeo dell'azienda per lo sviluppo di nuovi servizi ed implementazione di quelli offerti. Google adotta il principio dell'innovazione a misura d'uomo, ed ha creato per i “cervelli” aziendali uno spazio ricco di luoghi d'incontro dove poter scambiare idee e socializzare, il tutto in una cornice che fa pensare ad un villaggio vacanze più che ad un ufficio. Come si può vedere nel sito web aziendale la zona relax è composta da diverse aree tematiche che comprendono: palestre, sale massaggio, biblioteche e videogames. L'edificio, che in parte è destinato anche ad area abitativa per i dipendenti è progettato con logiche di riciclo dei materiali e risparmio energetico. Questa politica rispecchia i valori aziendali di rispetto del pianeta e sviluppo sostenibile. L'aspetto ludico del luogo si coniuga a quello professionale per creare un ambiente rilassante che favorisca la concentrazione. Il dipendente è padrone di gestire i propri tempi garantendo in questo modo un rendimento qualitativamente superiore. La sede di Zurigo è un luogo fisico che trasmettere all'esterno l'identità di Google, anche se il marchio è costituito per lo più da elementi immateriali.

Nell'ottica del marketing interno dunque l'azienda si adopera per vendere il lavoro come fosse il suo miglior prodotto. Il mercato prevede che l'azienda paghi il dipendente per le sue prestazioni, ma è da evidenziare che anche il collaboratore paga l'azienda per trovare e mantenere la sua posizione, offrendo il suo impegno e la sua unicità. Padula (2007, pag.34) descrive l'impegno del lavoratore nella ricerca di un lavoro come un costo, *“Non si deve dimenticare che il dipendente in parte ha già pagato l'azienda per raggiungere l'impiego desiderato: ha messo a disposizione le sue risorse nella ricerca del posto di lavoro, si è guadagnato la fiducia di questa avendo superato la selezione e si predispone a dare il meglio di sé.”*

2.3.1. Employer branding

L'Employer Branding è una politica di reclutamento che mira a comunicare sia internamente che esternamente l'immagine dell'azienda, come datore di lavoro, attraverso il coinvolgimento diretto delle risorse umane. L'organizzazione mira quindi a costruirsi una propria immagine ed identità anche nel mercato del lavoro, oltre che in quello dei prodotti. Tale identità deve però essere coerente e portatrice dei valori aziendali (Padula, 2007).

Adottando queste politiche ci si vuole differenziare dalla concorrenza, anche sotto il profilo dell'offerta lavorativa, attraverso un posizionamento più stimolante nel mercato del lavoro per attrarre e fidelizzare le migliori risorse. Il dipendente deve arrivare a percepire la differenza di lavorare per un'azienda a cui si sente legato e che soddisfa le sue aspettative, proprio come avviene nelle scelte di consumo. Una buona strategia di employer branding secondo Padula (2007) prevede una successione di fasi: la definizione del *target* di risorse che si vuole attirare e trattenere, la scelta dell'immagine che deve essere percepita, il confronto con il posizionamento dei concorrenti che attraggono la medesima categoria di persone, la scelta e la valutazione della strategia comunicativa. Il cuore della strategia sta nella costruzione di un'immagine aziendale credibile in grado di generare un'"employer value position" dotata di appeal, lo scopo è suscitare nei dipendenti, anche potenziali, la percezione di un rapporto di lavoro che generi valore anche per loro (Padula, 2007).

Da non sottovalutare sono le scelte riguardanti la comunicazione dell'immagine: le più tradizionali comprendono il sito web aziendale, gli articoli o campagne su riviste specializzate, le giornate di incontro con gli studenti universitari come i job meeting, i career day e le presentazioni aziendali. Un'azienda che voglia realmente differenziarsi e farsi notare, deve però ideare un proprio stile comunicativo, personalizzare il messaggio e le modalità con cui intendere diffondere i valori corporate.

Sempre più usato a questo scopo è il *business game* (BG): uno strumento innovativo dotato di potere attrattivo sui giovani e che permette una forte personalizzazione del contenuto. I BG sono

competizioni riservate agli studenti e basate sulla simulazione; solitamente di carattere internazionale si sviluppano prevalentemente sul web. Gli studenti, iscritti generalmente in gruppi, sono chiamati a risolvere problematiche di carattere gestionale che spaziano dalla finanza al marketing. A seconda di come viene strutturato il gioco, viene richiesto ai partecipanti di possedere un insieme di attitudini che corrispondono a quelle ricercate dall'azienda. Le tematiche su cui vertono tali game riguardano aspetti produttivi, di ricerca, logistici e di *corporate social responsibility*.

Ogni strategia che si voglia definire completa deve prevedere anche una valutazione sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, questo avviene anche per le azioni di employer branding. Oltre agli studi promossi dalle stesse aziende, esistono istituti di ricerca che hanno lo scopo di analizzare il posizionamento percepito dei diversi marchi nel mercato del lavoro, oppure il livello di soddisfazione dei dipendenti per il proprio ambiente lavorativo.

Great Place to Work Institute (GPWI) è una società di ricerca che redige annualmente una classifica sulla qualità della vita in azienda e che premia i migliori ambienti lavorativi, basandosi sulle valutazioni fatte dai dipendenti. Gli elementi valutati per ogni azienda sono le relazioni che il dipendente ha con il management e con l'azienda, oltre ai rapporti che intercorrono tra i dipendenti

Di seguito riportiamo la graduatoria per l'Italia relativa al 2009:

1. Microsoft Italia	7. Tetra Pak
2. Mars Italia	8. Janssen-Cilag
3. Cisco Systems Italy	9. FedEx Express
4. Elica	10. Medtronic Italia
5. Nissan Italia	11. Decathlon Italia
6. W.L.GORE & Associati	12. PepsiCo Italia

Universum Communication è invece un istituto di Stoccolma che diversamente da GPWI rileva la percezione che laureati e giovani professionisti hanno dell'azienda, in termini di desiderabilità del luogo di lavoro. L'istituto focalizza le proprie ricerche in due categorie, *business students* e

engineering & science students a seconda del percorso di studi intrapreso dagli intervistati.

All'indagine del 2009 relativa all'Italia hanno partecipato 7361 studenti, provenienti da 31 atenei.

Per l'area *business students* sono stati identificati come ambienti di lavoro ideali le seguenti aziende:

1. Ferrari	9. UniCredit Group
2. Apple	10. Coca-Cola
3. Giorgio Armani	11. LVMH group, Moet Hennessy Louis Vuitton
4. Intesa Sampaolo	12 BMW
5. Google	13. McKinsey & Company
6. Procter & Gamble	14. IKEA
7. L'Oréal	15. Deutsche Bank
8. European Central Bank	16. Fiat Group

Il confronto dei due studi evidenzia uno scostamento tra la percezione di chi lavora in azienda e l'immagine della stessa sul mercato del lavoro. Le posizioni ambite da chi si affaccia nel mondo del lavoro non ottengono valutazioni di eccellenza da parte dei loro dipendenti. Questa asimmetria potrebbe essere spiegata da una politica di Employer Branding poco efficace da parte di quelle aziende che adottano politiche del lavoro in linea con i bisogni dei propri dipendenti, alle quali viene quindi suggerito di investire nella comunicazione e promozione dell'azienda come “luogo di lavoro ideale”. Allo stesso tempo un monito è rivolto a coloro che compaiono, grazie alla comunicazione e al potere attrattivo del marchio, nella “lista dei desideri” dei neolaureati. Un dipendente deluso e non soddisfatto del proprio lavoro può essere potenzialmente pericoloso come un cliente che non ritrovi nel prodotto le qualità promesse.

2.3.2. Brand engagement

Chi lavora per un'azienda ne diviene anche l'immagine e la sua attività influenza in maniera diretta la vita aziendale. Questa consapevolezza ha portato negli ultimi anni a criteri di selezione che tenessero conto della vicinanza del candidato allo spirito e cultura dell'organizzazione. Elemento

fondamentale diviene la passione per l'azienda che non fornisce più solo un lavoro, ma un ambiente di crescita dove poter esprimere le proprie potenzialità.

Chi lavora in azienda detiene ovviamente valori e stili di vita propri che influenzano nelle diverse situazioni i suoi comportamenti. Elementi caratterizzanti che potrebbero essere differenti da quelli propri del brand, con conseguenze sulle performance lavorative. Dipendenti affini e in maggior sintonia con l'operato aziendale producono maggior successo operativo. E' questo un obiettivo da perseguire per ottenere una coerenza nelle azioni dei dipendenti in particolar modo per le organizzazioni di grandi dimensioni, dove il controllo sul comportamento dei singoli non è di facile applicabilità (Padula, 2007).

Il risultato auspicabile è una comunanza di obiettivi tra azienda e dipendente, da perseguire attraverso un'attenta gestione del personale che possa portare a far sentire imprenditore ogni lavoratore. Nelle aziende di servizi o in quelle in cui la parte tangibile del prodotto è poco rilevante, risulta indispensabile essere coerenti a tutti i livelli aziendali nel presentare la propria marca, anche attraverso l'adozione di nuove metodologie. Il principale canale di comunicazione, contrariamente a quanto si può pensare, restano le persone. Chi lavora in azienda, attraverso i continui contatti con gli stakeholder trasmette un'immagine di marca che deve essere il più possibile affine a quella decisa dall'organizzazione. Chi ha maggiori relazioni con l'esterno assume un ruolo primario nel rappresentare l'azienda, ma non devono essere sottovalutati gli altri dipendenti perché anche i rapporti interni tra persone e il clima lavorativo diventano immagine del brand (Padula, 2007).

Un'attività che rende coerente il personale con il marchio per cui lavora è il Brand Engagement che comprende le diverse iniziative che si prefiggono lo scopo di far vivere e condividere la vision ed i valori aziendali tra i lavoratori. Nell'ambito della gestione del marchio il Brand Engagement unisce logiche di marketing e comunicazione ad iniziative proprie della gestione risorse umane per rendere i lavoratori portatori dei valori di corporate. Se lo scopo è entrare in sintonia con il personale diventa necessario sviluppare la consapevolezza e l'orgoglio di contribuire al successo del marchio.

La spinta motivazionale e la condivisione degli obiettivi sono gli elementi di maggior effetto per ottenere l'efficienza lavorativa. Il lavoro è un elemento di grande importanza per l'identità personale, risulta quindi utile puntare sulla soddisfazione e sul coinvolgimento dei collaboratori. Spesso la scelta di lavorare per uno specifico marchio è dettata proprio da un'affinità naturale con lo stesso, ma è necessario che questa relazione venga coltivata ed incoraggiata attraverso le politiche di Brand Engagement aziendali (Padula, 2007).

Un dipendente in linea con il brand non solo rafforza l'immagine pubblica dell'azienda, ma migliora anche l'esperienza di consumo per il cliente, in particolar modo nelle aziende di servizi. Una mancata sintonia ed una distorsione dell'immagine aziendale possono essere causati anche dal comportamento di un singolo membro del *team*. E' quindi consigliabile tener monitorato lo spirito aziendale per poter intervenire nei casi più gravi salvaguardando l'immagine e l'investimento fatto sui dipendenti (Padula, 2007).

2.3.4. Talent recognition

L'evoluzione delle risorse umane riguarda anche i criteri adottati nelle fasi di selezione. Un tempo il principale compito era fornire personale rapidamente operativo ed efficiente, mentre oggi vengono premiati soggetti dotati, predisposti all'apprendimento e con facilità di adattamento. Grazie al supporto della formazione risulta più funzionale per le Risorse Umane indirizzare verso una professione, invece di assumere un lavoratore formato per una specifica posizione, in particolare se i ruoli che verranno ricoperti dovranno seguire l'evoluzione dell'azienda (Boldizzoni, 2000).

Come evidenzia la ricerca ISTUD sui cambiamenti di indirizzo della gestione risorse umane commentata in Boldizzoni (2000 p.12) “i criteri di carriera prevalenti, basati sulle capacità gestionali per i manager e sulle competenze tecnico professionali per i livelli più bassi, sembrano far posto ai criteri basati sul riconoscimento del potenziale; soprattutto per i livelli non manageriali”. Ciò porta, in particolare per le assunzioni dei giovani, alla ricerca di “talenti”.

Una ricerca promossa dall'associazione di direttori del personale (da ora G.I.D.P.) del 2008, condotta su 129 associati, attesta come nel 36,44% delle aziende analizzate esista già un programma d'inserimento dedicato ai talenti, mentre il 29,46% delle aziende ne sta valutando l'introduzione.

Martone (2002) inserisce il modello della *selezione eccellente* tra le possibili politiche d'impiego che un'azienda può adottare. Il modello da un lato prevede la selezione di neolaureati eccellenti e dall'altro l'allontanamento, con opportuni meccanismi, di quei soggetti che si ritengono non utili all'azienda. Le grandi società sanno di possedere l'arma del marchio in questa partita, forte strumento di attrazione per chi entra inesperto nel mercato del lavoro. Alla domanda: "Quali sono i fattori su cui l'azienda punta per avere maggiore attrattività nel mercato del lavoro?", presente nella ricerca G.I.D.P. sopracitata, il 21,85% ha risposto "L'internazionalità", il 19,33% "La notorietà del brand", mentre percentuali inferiori sono state ottenute da risposte come "La qualità dell'ambiente lavorativo", "I percorsi di carriera" e "I piani di formazione".

Un'efficace politica di employer branding che riesca a valorizzare il marchio anche nell'offerta lavorativa, permette all'azienda di ricevere le candidature dei soggetti più qualificati: dotati di personalità, talento e con una forte motivazione a lavorare per quel brand.

Lavorare per un marchio conosciuto è una forte fonte di attrazione, chi presenta la propria candidatura sa però che dovrà competere con molti altri per avere questa opportunità. Questo aspetto può scoraggiare i meno sicuri delle proprie capacità, innescando un meccanismo di autoselezione. Solamente i più motivati affronteranno le selezioni, spinti dalla possibilità di lavorare per un'azienda che li rappresenta e che possa offrire loro la possibilità di esprimere la loro personalità.

2.4. GIOVANI E PROSPETTIVE LAVORATIVE

Per i giovani inizia sempre prima la loro percezione del mondo del lavoro e paradossalmente si sposta in avanti l'entrata in questo mondo. Già nella scelta tra liceo ed istituto professionale riflettono sulla durata della loro formazione. Sempre più ragazzi scelgono di proseguire gli studi

dopo il diploma, anche se in molti casi il percorso universitario non viene portato a termine. Quello che spinge i giovani a proseguire la propria formazione negli atenei sono l'interesse verso specifiche materie e stimoli culturali, ma sperano che la scelta porti anche ad un lavoro meglio retribuito. È quanto emerge dal *profilo dei diplomati del 2008*, un'indagine presentata da Almalaurea condotta su un campione di 27.000 diplomati. Nell'articolo di Pasquinelli (Il Messaggero, 25/10/04) si illustra come in seguito alla riforma universitaria che nel 2001 ha introdotto le lauree brevi, anche con lo scopo di rendere i corsi di studio più appetibili, si è registrato un aumento delle immatricolazioni del 18,3% in tre anni. Sempre una ricerca Almalaurea, riportata nell'articolo di Pace (La Repubblica, 11/12/2009) mostra che nonostante i giovani considerino incerto il loro destino, cresce il numero di coloro che decidono di proseguire gli studi dopo il diploma. Il 64,9% dei diplomati del 2008 intende iscriversi in un ateneo, registrando un leggero aumento rispetto a quelli dell'anno precedente (64,4%), confermando il trend crescente degli ultimi anni: nel 2006 erano il 63,9% e nel 2004 il 59,3%.

Per coloro che intraprendono un lungo percorso di studi, diviene importante valorizzare questo investimento, non solo di tempo, grazie ad un buon curriculum che offra valide possibilità professionali. Specialmente per coloro che si rivolgono al mercato del lavoro offerto da aziende private non è più sufficiente il voto di laurea ottenuto in un ateneo prestigioso. Il curriculum deve essere “interessante” per non passare inosservato. Sempre di più vengono prese in considerazione esperienze all'estero ed attività extrascolastiche.

Leggendo le linee guida per cercare lavoro promosse da enti come Almalaurea e Confindustria, oppure direttamente nei siti web aziendali, si può dedurre come la tipologia di candidati cercati abbia caratteristiche comuni. Il profilo ideale richiede persone: creative, motivate, ambiziose, flessibili, con capacità di risolvere problemi e lavorare in gruppo. Un giovane neolaureato alla ricerca di un impiego difficilmente riuscirà a dimostrare di possedere queste attitudini nello spazio di un colloquio o a priori attraverso il curriculum. Cresce dunque la volontà di arricchire

quest'ultimo con attività ed esperienze proprie di una persona attiva, intraprendente e brillante.

Particolarmente apprezzate in azienda sono le esperienze lavorative che per un neolaureato solitamente sono di stage, strumento preferito dalle aziende per l'inserimento lavorativo dei giovani ed esperienza di lavoro il cui scopo è la formazione, anche pratica, dei giovani. Tali progetti di *internship*, principalmente rivolti a studenti, servono all'azienda anche per testare le abilità e lo spirito di adattabilità dello stagista, diventando spesso un banco di prova per una futura assunzione.

Paolo Citterio, presidente del G.I.D.P., conferma come investire in risorse umane sia ancora una scelta strategica per le imprese, ma come allo stesso tempo si debbano ridurre al minimo gli errori in tale ambito sfruttando tutta l'elasticità consentita dalle norme, allo scopo valutare il candidato prima di un'assunzione definitiva.

I cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro hanno portato ad un modello di carriera frutto di esperienze, anche discontinue, in contesti diversi e di breve durata. Si è oramai perso il concetto stabile di avanzamento lavorativo nella medesima impresa, da portare avanti nel corso degli anni.

Un'indagine del 2008 promossa da G.I.D.P. in collaborazione con il portale Monster, su aziende principalmente di medio-grandi dimensioni, mostra come sempre meno vengano offerti contratti a tempo indeterminato per l'inserimento dei neolaureati. Il canale preferito per l'azienda resta lo stage (40,5%), mentre nel 27,5% dei casi è proposto invece un contratto a tempo determinato o temporaneo. La stessa indagine evidenzia l'importanza della flessibilità che ritenuta, per il 22,74% degli intervistati, la caratteristica più importante per l'assunzione di un neolaureato. Sempre una ricerca G.I.D.P. del 2009 mostra però, come sia in calo la percentuale dei giovani a cui viene proposto un contratto dopo un periodo di *internship*. La maggior parte dei direttori del personale (50% nel 2008, 68% nel 2009) si è dichiarata intenzionata ad assumere non più del 20% degli stagisti.

2.5. GLI STRUMENTI DI SEGNALAZIONE NEL RECLUTAMENTO

Un ambito della teoria dei giochi si occupa degli strumenti di segnalazione utilizzati nei casi di asimmetria informativa. Per asimmetria informativa si intendono i casi in cui una delle parti coinvolte nella trattativa economica, non conosce perfettamente l'oggetto dello scambio, le condizioni o le azioni dell'altra parte (Gibbons, 2005).

Nelle pagine successive si prenderà in esame il caso dell'informazione celata sulle capacità del lavoratore, caratteristica conosciuta a priori solo da chi la detiene e non dall'impresa che lo deve assumere. In questi contesti la teoria economica suggerisce che i candidati adottino comportamenti che permettano di rivelare indirettamente l'informazione nascosta. Le dichiarazioni spontanee degli individui non sarebbero credibili, a causa dell'interesse che avrebbero i lavoratori nel venire assunti. L'azienda deve quindi portare i candidati a rivelare la propria caratteristica adottando comportamenti specifici. Un esempio classico della teoria economica sul lavoro è l'utilizzo dell'istruzione come segnale. Elemento che a differenza delle capacità può essere osservata a priori dall'impresa. Il livello di istruzione del lavoratore infatti può essere certificato oggettivamente (Brucchi, 2001).

I mutamenti di tipo sociale ed economico hanno portato le aziende ad adottare nuovi strumenti per individuare quei lavoratori che possano soddisfare al meglio le loro esigenze. Attraverso l'utilizzo di alcuni modelli semplificati che si richiamano alle teorie sulla segnalazione, si è cercato di formalizzare come il mercato del lavoro abbia mutato le proprie regole e i propri segnali. Di particolare interesse è risultata l'evoluzione che si è avuta nelle tecniche di selezione del personale arrivando ad usare stage e *business game* per raccogliere informazioni.

Il linguaggio che verrà utilizzato per definire i modelli può risultare formale. I casi rappresentati sono ipotetici ed astratti: non si tiene conto della complessità ed unicità di quelle che sono le realtà economiche. Di seguito riportiamo un richiamo della simbologia utilizzata.

$\theta^L =$ produttività degli individui L

$\theta^M =$ produttività degli individui M

$\theta^H =$ produttività degli individui H

$c^L =$ costo dell'istruzione per gli individui L

$c^H =$ costo dell'istruzione per gli individui H

$w_1 =$ stipendio che il mercato del lavoro offre agli individui che non si istruiscono

$w_2 =$ stipendio che il mercato offre agli individui istruiti

$w_m =$ stipendio offerto dal mercato ai neo-laureati, come alternativa allo stage

$w_a =$ stipendio offerto dall'azienda che decide di assumere il lavoratore al termine dello stage

2.5.1. L'istruzione come strumento di segnalazione

Un'azienda (principale) ha come obiettivo l'assunzione di un dipendente (agente). Supponiamo che esistano due categorie di lavoratori: L, dotati di scarse capacità ed H, dotati invece di elevate capacità. Inoltre la produttività degli individui H nel lavoro è maggiore di quella degli individui di tipo L, formalmente

$$\theta^H > \theta^L \quad (1)$$

Supponiamo inoltre che l'azienda abbia una politica di reclutamento basata sulla ricerca dei talenti e sia interessata quindi ad assumere esclusivamente individui di tipo H, ma che quest'ultima non conosca a priori la categoria alla quale gli individui appartengono. Un'agente di tipo H sarà interessato a comunicare l'appartenenza alla propria categoria con un segnale credibile. Perché il segnale risulti tale l'azione da intraprendere sarà una strategia che comporta dei costi di segnalazione, convenienti esclusivamente per gli individui di tipo H.

Un esempio di segnale è l'istruzione, i cui costi, come indica Brucchi (2001), sono sia di tipo

monetario (spese e mancati guadagni) sia di tipo non monetario, dovuti all'impegno richiesto al singolo per portare a termine gli studi. Per essere considerato un segnale quindi il costo complessivo deve risultare inferiore per gli individui H.

$$c^H < c^L \quad (2)$$

L'istruzione, in particolare quella universitaria (non obbligatoria), può essere uno strumento di segnalazione in quanto presenta dei costi non monetari inferiori per gli individui maggiormente dotati e capaci. Inoltre perché l'istruzione venga considerata un buon segnale si deve verificare un'ulteriore condizione: per gli individui di tipo L deve essere più conveniente non istruirsi ed accettare uno stipendio di valore w_1 che il mercato offre ai soggetti non istruiti. Per gli individui di tipo H sarà invece conveniente istruirsi per ricevere uno stipendio futuro w_2 , dove

$$w_2 > w_1 \quad (3)$$

perché questo avvenga devono essere valide le seguenti disequazioni

$$w_2 - c^L < w_1 \quad (4)$$

$$w_2 - c^H > w_1 \quad (5)$$

Queste condizioni sono sufficienti qualora si consideri un sistema in cui la scelta di istruirsi sia dettata solo da ragioni di opportunità sui guadagni futuri. Non si prendono in considerazione nella scelta tra l'istruirsi e il non istruirsi ragioni di prestigio, background familiare o problemi di liquidità.

2.5.2. Lo stage come strumento di selezione da parte dell'azienda

L'istruzione accademica ha spesso rappresentato un valido segnale per discriminare tra individui che solitamente dimostrano differenti capacità e competenze. Tale discriminazione risultava però più semplice nel periodo in cui l'università era ancora appannaggio di pochi soggetti. Il crescente numero di iscrizioni di questi anni ha infatti scosso il sistema universitario, pensato originariamente per formare un numero limitato di persone.

Renata Semenza in un articolo del 2007 presenta un quadro sui cambiamenti della formazione universitaria. Secondo la giornalista molte cose sono oggi mutate e si è assistito ad un cambiamento di ordine sociale che ha dato vita alla cosiddetta "università di massa", derivante da un accresciuto benessere, dalla ricerca di status sociale e di posizioni professionali elevate. Parallelamente si assiste anche ad un cambiamento di ordine economico riconducibile alla nuova domanda di utilizzo delle risorse umane proveniente dal mercato. Si sviluppa l'idea, nell'epoca dell'economia della conoscenza, che un'abbondanza di risorse umane qualificate sia indispensabile alla crescita economica. In questo nuovo clima di accresciuta accessibilità alle strutture universitarie, l'istruzione non è più quindi l'unico segnale capace di discriminare tra individui di tipo H e di tipo L. Alla luce di questi cambiamenti sociali, il modello sopra descritto sembra quindi non essere più adeguato al nostro scopo.

Introduciamo una piccola variante al modello andando a considerare non più solo due categorie di individui, ma tre categorie: L, M, H, dove M rappresenta una categoria intermedia di individui che si colloca tra L e H e di conseguenza comprende quei soggetti "mediamente dotati". Ne deriva quindi che il livello di produttività di M può essere così rappresentato

$$\theta^L < \theta^M < \theta^H \quad (6)$$

Ricordiamo che il principale risulta essere interessato ad assumere esclusivamente individui di tipo

H. In questo clima universitario la laurea come strumento di segnalazione risulta meno efficace in quanto riesce ad escludere solamente gli individui di tipo L (coloro per i quali conviene non istruirsi). Oggi infatti la scelta di continuare gli studi dopo la scuola media superiore è intrapresa sia da individui di tipo M che di tipo H. Per selezionare gli individui H l'azienda deve quindi dotarsi di ulteriori mezzi (non più solo l'istruzione) quali ad esempio i programmi di stage.

Tali progetti permettono all'azienda di poter testare "sul campo" le capacità dei laureati attraverso azioni di *screening*, superando così l'asimmetria informativa per distinguere con maggiore certezza chi siano gli individui H e chi siano gli individui M. L'iter che accompagna il progetto di stage si compone di due fasi di scelta per il lavoratore. Nella prima fase l'azienda propone ai vari candidati (istruiti) un contratto di stage non retribuito. Il candidato può accettare l'offerta e ricevere quindi un pay-off pari a zero (in quanto il suo lavoro non è retribuito). In alternativa il candidato può ricevere una nuova proposta dal mercato del lavoro e accettare quest'ultima che gli offrirà un lavoro retribuito con salario pari a w_m . Nella seconda fase, che avviene solo nel caso in cui il candidato abbia accettato lo stage, l'azienda avrà avuto modo di apprendere capacità e competenze e sarà quindi in grado di offrire due tipologie di contratto: agli M offrirà zero (in quanto non interessata ad assumerli), agli H offrirà un salario pari a w_a dove

$$w_a > w_m \quad (7)$$

Gli individui M saranno portati ad accettare l'alternativa che il mercato gli proporrà (w_m) poiché, conoscendo le loro capacità, non possono sperare di essere assunti al termine dello stage. Gli individui H invece saranno incentivati ad accettare lo stage ed i relativi costi ad esso legati (mancati guadagni) in vista di un salario futuro più elevato.

Brucchi (2001) presenta il caso generico in cui un'azienda voglia selezionare individui in base al talento, dichiarando credibilmente che assumerà solo coloro che si sottoporranno ad una selezione.

Se il costo della selezione risulta a carico dei candidati (come nell'esempio dello stage) e se la retribuzione offerta in caso di assunzione è vantaggiosa, risulterà che solamente gli individui abili vi parteciperanno in quanto troveranno conveniente sostenerne il costo.

2.5.3. I business game come strumenti di selezione di talenti e di segnalazione delle motivazioni

Per i neo-laureati il mercato del lavoro offre oggi opportunità meno vantaggiose rispetto al passato. Le principali cause di questo mutamento sono da ricercare in un maggior numero di individui che conseguono la laurea, unitamente ad un rallentamento (frenata) generale della crescita economica.

Oggi inoltre l'economia è caratterizzata da cicli economici più brevi rispetto al passato ed il mercato richiede tempi di risposta molto celeri che uniti alla competizione globale hanno portato le aziende a dover essere più dinamiche e flessibili.

Dal punto di vista delle imprese, lo stage risulta essere un valido strumento che consente a queste ultime di adeguarsi alla dinamicità richiesta. Il periodo di prova permette di raccogliere informazioni, limitando i rischi derivanti da assunzioni che non soddisfino le reali esigenze dell'azienda. Dal punto di vista di chi entra nel mondo del lavoro, lo stage è un'opportunità formativa che assume valore soprattutto in un mercato dove l'esperienza è ampiamente richiesta ed apprezzata. Le capacità acquisite durante il lavoro sono tenute in gran considerazione al momento dell'assunzione.

Alla luce di queste considerazioni possiamo affermare che lo stage diventa una scelta vantaggiosa anche per gli individui mediamente dotati (M) in quanto al termine dello stesso, anche se non segue un'assunzione, l'individuo migliora la propria posizione nel mercato per merito dell'esperienza formativa effettuata. Lo stagista si fa carico dei costi che come specifica Brucchi (2001, pag. 53) “non deve necessariamente prendere forma di un esborso monetario diretto...], ne è un esempio [...la minor retribuzione corrisposta agli apprendisti o ai giovani in contratto di formazione-lavoro”. La

conseguenza è che le aziende si trovano a dover selezionare un elevato numero di domande di stage provenienti da soggetti con capacità differenti (M,H).

Il *recruitment* per un'azienda è il momento della ricerca e dell'attrazione di un insieme di candidati il più possibile coerenti con l'organizzazione tra cui scegliere successivamente, attraverso la fase di selezione, il candidato che più di altri è in grado di garantire prestazioni elevate grazie a competenza e motivazioni (Baldizzoni, 2000). Questo processo è di assoluta importanza poiché riguarda l'inserimento di "talenti", ossia di quelle risorse che detengono le competenze chiave per posizioni chiave all'interno dell'organizzazione. Nella prima fase del processo c'è la valutazione dei profili dei candidati attraverso il curriculum vitae. La fase successiva è generalmente rappresentata dai colloqui di gruppo, che rendono possibile la valutazione di più candidati nello stesso arco di tempo e permettono di analizzare il comportamento dei singoli all'interno del gruppo. Arrivati all'identificazione di una cerchia ristretta di candidati, potenzialmente validi per ricoprire la posizione, si procede solitamente con l'ultimo step del processo di selezione, ossia il colloquio individuale. Il colloquio è uno strumento fondamentale per chiarire zone d'ombra e per colmare le carenze informative emerse nelle precedenti fasi del processo.

Tale iter risulta però costoso per le aziende che quindi ricercano metodi alternativi per effettuare lo screening. Uno di questi è rappresentato dai *business game*, strumento che abbiamo analizzato nelle pagine precedenti anche sotto il profilo della brand communication. Chiaramente, oltre a rappresentare uno strumento di immagine per le aziende, tali competizioni hanno un'importante finalità di reclutamento, in quanto permettono di testare le competenze manageriali e il potenziale dei vari partecipanti. Le aziende utilizzano inoltre l'innovazione tecnologica e la rete internet che permette di raggiungere un vasto numero di atenei, senza dover sostenere costi ingenti.

Allo scopo di attrarre il maggior numero di candidati, è indispensabile uno stretto collegamento tra l'azienda e gli istituti di formazione, universitari e post universitari. Le aziende che sono riuscite negli anni a costruirsi una "employer image" di grande fascino, sono ora capaci di attirare, tra tutti i

potenziali candidati, quelli che più di altri possono riconoscersi nei valori e nel modo di operare dell'azienda.

APPENDICE AL CAPITOLO 2

CORPORATE BRAND L'OREAL E RECLUTAMENTO

L'Oréal, un marchio postmoderno

All'inizio di questo elaborato si è voluto presentare l'azienda cosmetica dal punto di vista analitico, prendendo in considerazione la sua storia, i successi ed il posizionamento strategico. Se si parla di L'Oréal come marchio, sono altri gli aspetti che risulta più interessante analizzare. Cerchiamo di inserirla come personaggio nello scenario economico postmoderno. Qual'è il ruolo che ricopre e quali gli elementi che la contraddistinguono?

In quanto multinazionale sono molti i tratti comuni tra l'azienda e le sue “colleghe”, anche se operanti in settori differenti. L'aspetto più evidente è il carattere internazionale dovuto dall'operare in mercati molto diversi. Pur avendo un cuore europeo l'identità aziendale è sicuramente multietnica ed in continua evoluzione. Attraverso l'acquisizione di nuovi marchi e l'apertura ai mercati emergenti l'azienda si espande e muta in seguito all'incontro con nuove culture. La multinazionale parla lingue differenti e si rapporta con il mercato utilizzando una strategia comunicativa e commerciale, anche nell'offerta di prodotti, studiata a seconda dell'area geografica. Gli stessi dipendenti, provenendo da paesi e percorsi formativi diversi, costituiscono una ricchezza data proprio dall'eterogeneità delle esperienze.

Il controllo e il potere di mercato rappresentano l'altra caratteristica base di una multinazionale. L'impegno per raggiungere e mantenere la posizione di leader richiede obiettivi di crescita costante ed un sistematico confronto con le concorrenti. A differenza però di altre multinazionali come P&G, Henkel ed Unilever che operano anch'esse nel mercato dei prodotti cosmetici e per la cura del corpo, L'Oréal ha scelto questo settore in modo esclusivo, basando la propria differenziazione sulla gestione di marchi e prodotti che coprono l'intero panorama della salute fisica e ricerca della bellezza.

L'obiettivo del gruppo è mantenere la propria leadership di mercato concentrando sforzi ed energie nel “soddisfare l'universale bisogno di bellezza”, come recita la mission aziendale. Essere i migliori nel farlo diventa una missione, dedicarsi in modo esclusivo una scelta strategica. Il *corporate brand* ne guadagna in immagine e specificità: il nome L'Oréal viene associato alla bellezza e alla cura di sé. Il brand è immediatamente riconoscibile anche dai consumatori, cosa che non sempre avviene per altre multinazionali che si servono invece della notorietà dei *masterbrands* in loro possesso. La proprietà da parte di una multinazionale di marchi molto conosciuti nel mercato può mettere in secondo piano il *corporate brand* stesso, specialmente se l'azienda opera su settori molto diversi.^{3*}

Le origini ed il *corporate name* francese L'Oréal apportano un “allure” di grande valore che abbinato alla dimensione di *femminilità* e *francesità* del gruppo, diventano sinonimo di stile e bellezza nel panorama simbolico postmoderno.

L'Oréal crede molto nell'alto contenuto scientifico dei propri prodotti, al punto di farne un elemento distintivo del proprio *business*. L'azienda sostiene che solo attraverso l'investimento in ricerca ed il miglioramento continuo sia possibile mantenere il primato conquistato nel mercato. Le scelte di indirizzo scientifico ribadiscono il carattere internazionale del gruppo, sostenendo le diverse forme di bellezza. L'azienda considera essenziale anche mantenere aggiornata la propria visione sulla geocosmesi, attraverso un'attenzione verso le esigenze di cura del capello e prevenzione all'invecchiamento della pelle delle diverse etnie. Popolazioni di cui si devono prenderne in considerazione le peculiarità climatiche, ambientali, culturali e biologiche. Solo in questo modo è possibile mantenersi competitivi nel mercato cosmetico e coglierne tempestivamente le opportunità. Questa attenzione per la “human diversity” è concretizzata dalla presenza di centri di ricerca in diversi continenti. Di recente è stato inaugurato il laboratorio per la ricerca sul capello e sulla pelle della popolazione cinese con sede a Pudong in Cina. Questo centro, oltre ad essere fonte di

³ Un *corporate brand* come Procter & Gamble non è usato per aggiungere valori d'immagine ai prodotti commercializzati dall'azienda. Viene preferita invece una strategia basata su *masterbrands* specifici come ad esempio Pantene dotati di una forte immagine.

collaborazione tra l'azienda e la comunità scientifica ed universitaria cinese, risponde all'esigenza strategica di espansione in questo mercato.

L'obiettivo è offrire prodotti migliori ai cinesi di tutto il mondo, sostenendo l'internazionalizzazione dei marchi cinesi del gruppo e adattando i prodotti di marchi con origini geografiche differenti. Strategie di mercato globale che hanno dimostrato la loro efficacia a fronte di una fase economica non favorevole. Nonostante la recente crisi economica, il settore della cosmetica è stato uno di quelli che ha risentito meno (come già era avvenuto in passato) della generale recessione. Per quanto riguarda L'Oréal nel 2008 l'incremento (like-for-like)⁴ delle vendite del gruppo si attesta al 3,1%. Risultato possibile anche grazie alla continua innovazione del prodotto, ad una posizione finanziaria stabile e all'espansione avvenuta nei paesi emergenti.

Le voci di bilancio che hanno sostenuto maggiormente la crescita ed il fatturato del gruppo nell'anno 2008, sono state le vendite dei paesi in cui sta avvenendo un rilancio economico. Le aree geografiche che ottengono i migliori indici di crescita sono l'Europa dell'Est, l'America del Sud ed in particolare l'Asia, dove L'Oréal ha registrato nel 2008 un +16,3% delle vendite. Incrementi di fatturato a doppia cifra sono stati ottenuti in paesi come Russia, Argentina e Cina. Nello specifico le vendite cinesi hanno registrato un incremento record del +27,7%. L'aumento delle vendite nelle aree a forte sviluppo ha permesso di attutire il colpo subito dal calo subito nel Nord America (-4,8%) e dalla frenata dell'economia dell'Europa Occidentale (-0,3% nelle vendite).

Se in un virtuale palcoscenico dovessimo mettere in scena la rappresentazione del mercato postmoderno L'Oréal sarebbe di sicuro una delle protagoniste. Potrebbe essere rappresentata da una donna di fascino, di origine francese, ma con un'educazione internazionale. Come per un diplomatico parte del suo lavoro consiste nel relazionarsi con culture differenti. Abituata a vincere, manterrebbe combattivamente il prestigio raggiunto sia curando la propria visibilità pubblica, sia attraverso gli strumenti della ricerca e dell'innovazione. Essendo dedita al dispensare bellezza,

⁴ Il metodo like-for-like, si riferisce alla comparazione di due risultati, spesso vendite al dettaglio, partendo dal presupposto che la metodologia usata per la rilevazione permetta un confronto.

L'Oréal incarnerebbe i valori di individualismo ed edonismo tipici di questa fase postmoderna del consumo.

Un'immagine di talento

Anche per chi sceglie L'Oréal come luogo di lavoro dedicarsi alla bellezza è percepito come un valore. Le attitudini personali sono un elemento preso in considerazione nella scelta del percorso di carriera. Al di là del prestigio di lavorare per un'azienda leader c'è quindi l'interesse per il settore in cui opera. Il profilo del candidato ideale per L'Oréal segue il principio di affinità con il brand, richiedendo esattamente ambizione e passione per il “mestiere”.

Per attirare i candidati dotati di queste caratteristiche l'azienda si adopera per promuovere un'immagine omogenea di sé e della propria struttura corporate, comunicando all'interno e all'esterno una fedele employer image. Immagine che deve essere vista come positiva e differente da quella dei competitor per valori e cultura aziendale. Un claim usato per la campagna di brand engagement aziendale è: “You are like no one else. And obviously, you want to work for a company which is like no other”.

Nelle politiche di employer branding L'Oréal ha rivolto una particolare attenzione ai neolaureati. Specifiche iniziative ed eventi di recruiting sono rivolte a candidati giovani con elevate capacità, anche se privi di esperienze professionali. Le selezioni per i profili “junior” sono sempre aperte. Inoltre su un trend di 70 – 80 assunzioni annuali dell'azienda a livello nazionale, 50 sono di neolaureati (dato del 2006). Candidati su cui fare un investimento in formazione, per supportare la loro professionalità, attraverso un programma aziendale sia pratico che teorico. Ai candidati “junior” che superano le selezioni dei colloqui, L'Oréal offre uno stage aziendale di medio-lunga durata (solitamente 6 mesi), per permettergli di dimostrare i requisiti manageriali in loro possesso e di sperimentare l'ambiente lavorativo.

In linea con l'attenzione per le diversità che sta alla base dei valori aziendali, L'Oréal partecipa

anche al Job Meeting “Diversità al lavoro”. L'iniziativa ha come obiettivo la ricerca di talenti tra stranieri e persone con disabilità valorizzandone le competenze.

Il luogo migliore dove reperire candidati per la fase di recruitment, che corrispondano alle esigenze aziendali, restano le università e gli enti formativi postuniversitari. L'Oréal considera le relazioni con i campus al centro della propria strategia di reclutamento. L'azienda intrattiene con gli istituti di formazione rapporti di diversa natura, a seconda delle possibilità di collaborazione offerte ed al tipo di allievi che vi vengono formati. Sono molteplici le iniziative che portano l'azienda all'interno delle università. Un esempio è la partecipazione ai career day e job fair, organizzati dagli atenei per permettere agli studenti di avere un primo contatto con gli addetti alle risorse umane di diverse aziende e ritirare materiale informativo che li guidi nelle future scelte lavorative.

Dove i rapporti sono più consolidati L'Oréal entra nelle aule organizzando una propria presentazione aziendale, spesso utilizzando le testimonianze dei propri manager o di ex studenti dell'ateneo che lavorano per l'azienda. Questi interventi sono permessi dai rapporti diretti di partnership tra azienda e docenti universitari che usano le testimonianze come metodo d'apprendimento integrativo nei propri corsi. Stessa funzione viene riconosciuta ai “case study”, esercitazioni pratiche che traggono spunto da attività commerciali realmente affrontate in L'Oréal, messe a disposizione dei docenti per testare le capacità di risoluzione dei problemi degli allievi.

Gli stessi *business game* (BG) che annualmente vengono organizzati, rappresentano una versione più articolata di un esercizio da risolvere. L'azienda in questo caso mette alla prova i partecipanti su diversi aspetti della gestione. Il BG risulta anche utile per mettere in luce la sua immagine nel mercato del lavoro ed aprire un canale comunicativo con le università. La particolarità dell'iniziativa sta proprio nell'unire in un unico progetto aspetti di comunicazione, marketing relazionale e ricerca di talenti. Nel capitolo successivo verrà analizzato nello specifico il BG sotto il profilo dei rapporti con gli atenei.

In un'intervista di *Repubblica* ad Elisabetta Bosio, responsabile reclutamento di L'Oréal Italia, il BG

viene definito come vero “strumento democratico” per entrare in contatto con gli studenti universitari a livello globale, senza fare distinzioni se non quelle legate alle qualità dimostrate dai partecipanti. Il BG oltre ad un'esperienza che colma il divario tra preparazione universitaria ed il mondo dell'azienda mette in luce: concretezza, energia e passione, caratteristiche ricercate nei futuri manager L'Oréal. La responsabile del reclutamento per L'Oréal definisce lo strumento del BG innovativo nella ricerca di talenti, questo perché la competizione è sempre più diretta, tutte le grandi aziende stanno puntando ad una differenziazione basata sull'eccezionalità del proprio personale. Per L'Oréal è fondamentale assumere giovani capaci di essere imprenditori di se stessi assumendosi la responsabilità di un progetto. Un'azienda che ha fatto dell'innovazione la principale fonte di successo non può che essere all'avanguardia anche gli strumenti di brand engagement.

Un ruolo di grande rilievo per mettersi in contatto con i possibili candidati a cui offrire un'opportunità di carriera lo ricopre il web. Con il tentativo di raggiungere sempre più utenti della rete L'Oréal entra anche su facebook: popolare sito di social network dove gli utenti possono iscriversi creando una propria pagina e mantenersi in contatto con gli amici. Una funzione del sito è dare la possibilità di discutere dei propri interessi formando gruppi di appassionati, alcuni gruppi facebook si occupano anche del “Business Game E-Strat Challenge” promosso da L'Oréal. Lo scopo del gruppo è informare e mettere in contatto chi partecipa a questa competizione e coloro che sono interessati a farlo. Quello che si genera è un passaparola sull'iniziativa più informale rispetto a quello che si potrebbe avere sul sito ufficiale. Un'altra pagina Facebook “L'Oréal talent recruitment” si occupa invece di stabilire un contatto tra azienda e candidati dotati di talento, che vogliono lavorare in L'Oréal, mettendo in evidenza le occasioni di incontro.

Il ruolo principale nella comunicazione web è riservato però al sito internet aziendale, dove è presente anche un'ampia sezione dedicata alle opportunità di carriera in azienda, il che ne fa un importante canale internazionale di contatto e punto di raccolta per le autocandidature. Lo strumento web permette a L'Oréal di ribadire *l'employer image* e di dimostrare, attraverso le

testimonianze di chi già ci lavora, i vantaggi di una simile esperienza.

Nella sessione delle opportunità vengono mostrate le carriere di successo di giovani provenienti da diverse parti del mondo. Gli aspetti che vengono evidenziati si possono riassumere nei seguenti punti: l'azienda offre buone possibilità di far carriera in tempi brevi, permette di viaggiare e fare esperienze lavorative all'estero, investe in formazione e crescita individuale, considera i neoassunti come membri effettivi e gli affida responsabilità, l'ambiente di lavoro è stimolante e dinamico. Questo tipo di messaggi agiscono come degli spot per rendere accattivante un percorso di carriera nel gruppo. L'uso delle testimonianze di chi lavora in azienda, ha esattamente lo scopo di stimolare il passaparola positivo sulle opportunità lavorative, attraverso l'utilizzo di soggetti vicini agli studenti.

La sezione “carriere” del sito web di L'Oréal è indirizzata principalmente ai giovani, con particolare attenzione per gli studenti. I contenuti tendono a sottolineare i punti di forza di un percorso non privo di difficoltà che inizia con un processo di selezione articolato. La prima scrematura riguarda la valutazione dei profili che rientrano negli standard aziendali. La mole di curriculum ricevuti richiede di esaminare attentamente i candidati tramite una sequenza di colloqui, di gruppo ed individuali. Ogni anno l'azienda dà l'opportunità a circa 150 giovani che si sottopongono alla selezione di venire inseriti per un periodo semestrale di stage. Il rapporto di candidati inseriti su candidati incontrati è attualmente di circa uno su dieci. Il dato che L'Oréal utilizza in ogni comunicazione di employer branding è che il 90% dei neoassunti junior provengono da un'esperienza di stage. Questo però ne fa solamente il canale di inserimento privilegiato in azienda, o meglio un percorso obbligato prima dell'assunzione. La speranza di un contratto a lungo termine si fa più incerta se si tiene conto che meno del 30% degli stagisti viene poi riconfermato per entrare a tutti gli effetti in azienda.

Con lo stage viene comunque offerta la possibilità di immergersi nella realtà di un luogo di lavoro unico. Che ottenga o meno l'opportunità di entrare stabilmente nel *team* L'Oréal, lo stagista può

contare in un'esperienza importante nel settore, ottenendo un vantaggio iniziale per l'inizio della carriera lavorativa. Il lavoro, specialmente se alla prima esperienza, viene percepito come un'occasione di crescita personale ed un apprendimento. Il candidato sente il bisogno di riconoscersi nei valori e nel modo di operare del brand ed è disposto ad accettare condizioni economiche meno vantaggiose, se compensate da un percorso formativo ed un arricchimento del curriculum.

Dopo aver messo in atto una strategia è cosa fondamentale analizzarne i risultati ottenuti. L'Oréal svolge indagini periodiche sulla popolazione studentesca, sia su scala locale che europea, allo scopo d'analizzare l'immagine aziendale percepita, i valori che gli vengono associati e di comprendere quelle che sono le aspettative ed esigenze per studenti e neo-laureati. Anche le metodologie di reclutamento e gestione delle risorse umane vengono analizzate per valutarne efficacia ed efficienza, allo scopo di evidenziare punti di debolezza ed opportunità. Queste indagini hanno confermato il rafforzamento delle dimensioni di francesità e femminilità dell'employer image grazie anche ad un equilibrio costante nel recruitment tra uomini e donne.

Il modo migliore per attrarre candidati dotati di un elevato potenziale è soddisfare le loro aspirazioni. Retribuzioni e benefit non sono più discriminanti come un tempo nella scelta di un ambito lavorativo, ciò che più conta è offrire un'employer image di sicuro fascino. Un esempio di questo potere attrattivo è il risultato ottenuto nel 2009 posizionandosi al 14° posto, nella categoria *business students*, del “World's most attractive employers”. L'Oréal è la sola azienda francese ad apparire tra le prime 50 di questa classifica che è il risultato di un'indagine su 120.000 studenti, appartenenti alle undici nazioni economicamente più sviluppate.

L'annual report L'Oréal del 2008 riporta che l'ambizione dell'azienda è di farne il datore di lavoro preferito in ogni Paese dove il gruppo abbia delle sedi. Per farlo si vogliono attrarre i migliori talenti e creare forti legami con i dipendenti basati su una visione di carriera a lungo termine.

3. UNA NUOVA RISORSA PER LE AZIENDE: L'UNIVERSITÀ

3.1. UNIVERSITÀ DA COLLEGIUM AD AZIENDA

Dalla loro nascita ad oggi gli istituti universitari europei hanno subito importanti cambiamenti. Tra gli aspetti che nella storia hanno determinato le caratteristiche dei diversi sistemi universitari si possono identificare: il ruolo sociale, il sistema di gestione, la struttura organizzativa e l'obiettivo per il quale svolgono la loro attività (Mazzei, 2004).

Le fasi, corrispondenti ad altrettanti modelli organizzativi, che hanno caratterizzato l'evoluzione dell'istruzione universitaria dell'Europa Occidentale sono principalmente tre. Mazzei (2004) le identifica con i nomi di “collegium-accademia”, “istituzione-burocrazia” e “azienda-rete professionale”. Il passaggio evolutivo da un sistema a quello successivo non è sempre stato lineare e fisiologico, ma spesso dovuto a stimoli e fattori esterni, di tipo politico e sociale. Non è possibile neppure stabilire dei confini temporali ben definiti per collocare storicamente questi cambiamenti. Il passaggio da una fase a quella successiva è avvenuto con modalità non uniformi nei diversi Stati europei, diversità che si riscontrano anche tra le università di un medesimo Paese.

3.1.1. L'origine degli istituti universitari

Le prime università ebbero origine in Europa grazie all'iniziativa della Chiesa che nel XII secolo aveva assunto il ruolo di guida spirituale ed intellettuale del mondo occidentale. L'utilizzo di un curriculum di studi prestabilito si ispira però ad istituzioni formative più antiche, presenti in Grecia con i simposi culturali e nell'antica Roma con le scuole di diritto (Rüegg, 1992).

Lo scopo di queste università era custodire la conoscenza che rappresentava un valore in quanto tale, anche in assenza di un vantaggio diretto di tipo economico dovuto alla loro applicazione o al loro possesso. La ricerca, avente lo scopo di sviluppare quanto conosciuto, non era influenzata da fini utilitaristici. Le università erano anche centri di trasmissione del sapere, ma non avevano l'obiettivo di una sua ampia diffusione. Gli istituti attraverso le attività di insegnamento si limitavano all'istruzione di un'élite di cittadini.

Il sistema con cui le prime università erano organizzate prevedeva che il potere decisionale fosse in mano ad un gruppo di studiosi, dotati di ampia autonomia ed accomunati dall'interesse per lo sviluppo della cultura e del sapere. Lo Stato non interveniva nelle attività dell'università ma si limitava ad un sostegno finanziario, riconoscendo a quest'ultima un ruolo positivo per la società (Mazzei, 2004).

L'Università rappresentava un ambiente di dimensioni limitate dotato della possibilità di autogovernarsi e in cui la gestione burocratica era ancora una funzione secondaria. La coesione tra i docenti era alimentata dalla comunanza di obiettivi scientifici e da una missione dal forte contenuto simbolico che li investiva di un ruolo prestigioso e privilegiato nella collettività. Risulta forte anche per gli studenti il senso di appartenenza ad un "clan", sostenuto da cerimonie rituali e formalità che si legano con il passato storico dell'istituto. Nei confronti del docente il giovane diventa un discepolo che acquisendo conoscenza riceve anche una formazione.

L'organizzazione delle prime università si basa quindi sulla centralità degli accademici che svolgono le funzioni di maggior rilievo ed intrattengono in prima persona i rapporti con l'esterno, grazie ad un'ampia visibilità e reputazione personale. Il sistema nel complesso risulta piuttosto chiuso nei confronti dei soggetti sociali, fatta eccezione per la comunità scientifica internazionale che attesta i progressi scientifici. I docenti intrattengono una rete di relazioni con i colleghi del medesimo ambito scientifico per lo scambio di conoscenze e collaborazioni nella ricerca (Mazzei, 2004).

3.1.2. L'università al servizio dello Stato

L'orientamento alla tradizione entra in crisi con l'aumento delle dimensioni delle strutture universitarie. L'equilibrio di governo, mantenuto fino a quel momento grazie al clima di comunità ristretta, guidata dalla “casta” del sapere con a capo i docenti, non regge l'avvento dell'università di massa. Gli anni '60 e '70 registrano un aumento del numero degli universitari. Il fenomeno è legato all'orientamento della politica che finanzia l'università per permettere un più ampio accesso della popolazione all'istruzione. Lo Stato non entra solo come finanziatore, ma pretende di avere un ruolo di governo nelle università, ruolo che nella maggior parte dei casi si limita all'imposizione di un sistema regolato di gestione e nella richiesta di un resoconto sull'impiego dei finanziamenti ricevuti. Di fatto comunque si assiste come scrive Mazzei (2004, pag. 43) al “passaggio da una cultura basata sulle regole non scritte e implicite a sistemi con regole esplicite e formalizzate”.

L'università istituzione-burocrazia ricopre un ruolo di “agenzia pubblica” a cui viene riconosciuto un valore utilitaristico per la nazione. Attraverso un sistema universitario centralizzato si vuole rispondere al bisogno di avere funzionari statali specializzati ed una classe di professionisti per sostenere la crescita del paese. Pur mantenendo l'obiettivo di sviluppare il sapere, la missione dell'università si arricchisce di nuovi elementi, come la formazione diffusa dei giovani ed il sostegno all'economia per affrontare la competitività internazionale. Formare la nuova classe dirigente richiede però criteri di efficienza nell'uso delle risorse e la necessità di stabilire un insieme di competenze di base per ogni figura professionale. La formazione si orienta verso la praticità e spendibilità di quanto appreso al di fuori dell'ambito accademico (Mazzei, 2004).

L'accesso al sapere si fa più democratico e garantito da politiche sociali statali per seguire i principi di uguaglianza. Sotto il profilo della ricerca accademica inoltre c'è l'orientamento verso risultati che possono essere impiegati per lo sviluppo economico, in vista degli obiettivi di mercato. Nonostante il nuovo ruolo di sviluppo economico e professionale assegnato all'università, restano ancora scarse le interazioni con l'ambiente produttivo delle aziende. Il principale interlocutore resta lo stato, dal

quale dipendono la quasi totalità dei finanziamenti e la regolamentazione delle attività accademiche. Le aziende difficilmente riescono a far prevalere le loro esigenze sulle università a causa della scarsa propensione di queste nel recepire gli stimoli esterni. L'ambiente economico resta però il principale destinatario degli output accademici, sia sotto forma di giovani laureati che di risultati di ricerca. Un altro limite dell'università organizzazione-burocrazia è l'elevata standardizzazione dei processi gestionali: vengono coinvolte anche la comunicazione che diventa formale e principalmente in forma scritta. Tale orientamento che mira all'equità di trattamento, in un contesto di grandi dimensioni, porta all'inevitabile perdita della componente interpersonale dei rapporti (Mazzei 2004).

3.1.3. Efficiente come un'azienda

Nella metà degli anni '80 avviene un cambiamento di tipo normativo nella gestione delle università. Lo Stato modifica quello che era stato il suo ruolo negli anni precedenti, dotando di autonomia gestionale gli atenei. Una riforma necessaria per combattere l'inadeguatezza del sistema universitario rispetto alle nuove aspettative sociali. Al ruolo storicamente riconosciuto di sviluppare la cultura del paese, si affianca anche una missione di incentivo all'economia nazionale. Le università sono portate per la prima volta a dover instaurare relazioni di cooperazione con il mondo produttivo, rapporti che non riguardino solamente l'ingresso nell'ambiente lavorativo dei laureati. Allo stesso tempo cresce la concorrenza dovuta alla nascita di nuove sedi universitarie di piccole dimensioni. Si inizia a sentire l'esigenza di un cambiamento che metta al centro la soddisfazione del "cliente" e la creazione di offerte diversificate (Mazzei, 2004).

La strada per ottenere la flessibilità richiesta parte dalla concessione di maggiore libertà gestionale da parte dell'amministrazione pubblica. In quegli anni si dà il via ad importanti riforme del settore che prevedono un minor controllo dello stato sull'utilizzo delle risorse, limitandolo ai processi di

budgeting ed equilibrio di bilancio. Ad ogni università è concesso di autoregolamentarsi e di pianificare una propria strategia, pur venendo sottoposta a posteriori all'esame di organismi statali per la valutazione delle performance (Mazzei, 2004).

Le università per adeguarsi al mercato in mutamento devono iniziare a pensare ed agire come delle aziende. Il nuovo assetto serve per stimolare l'aumento di efficacia ed efficienza dei servizi erogati, grazie anche all'utilizzo di strumentazioni e tecniche gestionali tipiche della cultura aziendale. Anche se lo scopo della loro attività non è il guadagno economico, gli atenei possono comportarsi ugualmente come insieme organizzato di risorse, gestito con criteri di economicità, per il raggiungimento di obiettivi strategici. La novità del nuovo sistema organizzativo sta proprio nella programmazione strategica di lungo periodo e nella definizione di obiettivi verificabili. Ogni istituto stabilirà i propri obiettivi traendo ispirazione dalla missione e dai valori che lo contraddistinguono (Mazzei, 2004).

3.2. L' UNIVERSITÀ “DI MERCATO”

Le riforme universitarie stanno portando ad una logica d'azione sempre più attenta al mercato. Se si vuole lavorare per soddisfare il cliente è bene agire come un attore che opera nel mercato. L'università ispirandosi al *business* ne studia i modelli di organizzazione, gli strumenti gestionali e il modo di relazionarsi che hanno garantito performance di successo. Per quanto riguarda l'organizzazione strutturale, nelle realtà aziendali di grandi dimensioni si adotta sempre più il modello “delle reti professionali”; schema che va a sostituire quello “gerarchico funzionale”, diventato limitativo in un sistema economico che richiede flessibilità e rapidità d'azione (Mazzei 2004).

Nel nuovo assetto organizzativo il nome dell'università è gestito come un marchio: ha una storia, degli elementi che lo caratterizzano ed un mercato a cui rivolgersi. In verità i mercati a cui ogni

ateneo si rivolge svolgendo la sua attività sono molteplici: per primi gli studenti che, sempre meno legati ad un vincolo territoriale, valutano l'ateneo al quale iscriversi seguendo logiche proprie di chi deve fare una scelta d'acquisto. Un altro interlocutore da considerare sono le aziende che possono finanziare e collaborare con le università per sviluppare ricerca e innovazione. Non devono inoltre essere dimenticati i docenti, spesso utilizzati dal marchio universitario per accrescere il proprio prestigio.

La volontà da parte degli istituti universitari di integrarsi nel tessuto sociale, per trarre vantaggi dai rapporti con i partner, rende necessaria una strategia manageriale basata sulla comunicazione. Attraverso lo sviluppo del marketing relazionale l'università mira al raggiungimento di più risultati: l'attrarre risorse, il miglioramento della qualità dei servizi e lo sviluppo della visibilità. Come risorse non si intendono solamente quelle di natura finanziaria; la comunicazione è responsabile anche di reperire nel mercato "clienti", ovvero di attrarre un numero adeguato di studenti che posseggano le caratteristiche più adatte al corso di studio da intraprendere. Anche in ambito accademico una valida "immagine aziendale" permette di essere scelti da individui di talento desiderosi di investire in formazione (Mazzei, 2004).

A supporto dell'efficacia dei servizi erogati viene utilizzata la comunicazione di tipo funzionale, ne fanno parte le iniziative per migliorare la conoscenza e la fruizione dei servizi. Se adeguatamente coordinate queste iniziative migliorano anche la qualità percepita dall'utilizzatore; studenti soddisfatti e fidelizzati diventano anche i portatori della visibilità dell'università. Oltre ad una notorietà di tipo indiretto che si basa sulla soddisfazione del cliente ed il passaparola, un ateneo deve occuparsi in prima persona della propria visibilità. La comunicazione verso l'esterno è rivolta agli interlocutori economici, istituzionali e sociali, ed ha lo scopo di affermare l'identità ed i valori distintivi dell'istituto, nonché di accrescerne la notorietà, in una logica di rapporti a lungo termine (Mazzei 2004).

Il rapporto con i diversi clienti evolve da semplice scambio a relazione duratura, con l'obiettivo di

una soddisfazione di lungo periodo. Il rapporto con i partner si basa sui principi della fiducia e della reputazione acquisiti dal *brand* universitario, risorse che diventano essenziali nei processi decisionali di studenti potenziali e finanziatori. A tal proposito Mazzei (2004) sottolinea che un elemento tipico del servizio universitario è l'incapacità di verificare la qualità di tali servizi prima di acquistarli.

3.2.1. La competizione tra atenei

Con l'obiettivo di vedere iscritti ai propri corsi il maggior numero di studenti, l'università è spinta ad operare come una società di servizi in un mercato concorrenziale. La competizione tra atenei si gioca sul piano della qualità ed attualità degli insegnamenti, anche se queste caratteristiche sono di difficile valutazione. La complessità dell'offerta comporta l'impossibilità di analizzare e confrontare a priori percorsi di studio pluriennali. Un corso di laurea è fortemente caratterizzato dall'elemento umano dei docenti, più che dall'affidabilità dall'istituto che lo organizza. Una competizione tra università non ha quindi l'effetto positivo, come accade in altri settori, di migliorare la qualità del servizio offerto. Due elementi immediatamente percepibili da chi deve operare una scelta universitaria sono i risultati ottenuti dai laureati nel mondo del lavoro ed i servizi erogati. È relativamente a questi ultimi che gli atenei attuano importanti strategie di differenziazione.

I servizi erogati si distinguono in: servizi di base, ragione per cui il cliente si rivolge all'università, che sono insegnamento e *placement*; servizi accessori tecnici, come biblioteche, laboratori e impianti sportivi che servono al miglioramento della qualità percepita; per finire i servizi accessori relazionali come accoglienza, servizi di segreteria ed informativi (Mazzei 2004).

3.2.2. Il placement universitario

Occuparsi del futuro lavorativo dei propri laureati appare tra i servizi di base che gli atenei, da alcuni anni, sono chiamati ad erogare. Mentre in passato il focus rimaneva l'insegnamento, la spendibilità del percorso formativo sta assumendo rilevanza anche in sede legislativa. In particolare con l'introduzione della riforma Biagi è richiesto un nuovo ruolo alle università: non più solamente formare le nuove generazioni, ma anche facilitare l'inserimento dello studente nel mondo del lavoro.¹

Le università devono quindi preoccuparsi della spendibilità dei profili professionali creati e sono autorizzate a dialogare direttamente con le aziende, agendo come intermediari per le opportunità di stage e per gli inserimenti professionali. Gli uffici stage, i *job meeting* ed il supporto post-laurea, come ad esempio *almalaurea*, aiutano i giovani nella ricerca del un primo impiego. La riuscita delle attività di orientamento in uscita è misurata dalla percentuale di studenti che trovano impiego in tempi brevi: risultato sempre più importante per il prestigio di facoltà e università.

Per migliorare i propri servizi di intermediazione con il mondo del lavoro le università devono sviluppare rapporti con le aziende al fine di intraprendere proficue collaborazioni. Le logiche seguite sono quelle del marketing, in quanto le aziende assumono il ruolo di clienti delle università. Sempre più diffuso è l'uso del marketing relazionale in società che operano senza scopo di lucro. Il marketing relazionale è inteso come la gestione delle relazioni allo scopo di creare, mantenere e gestire una rete di rapporti nel lungo periodo. Quello che viene salvaguardato è il patrimonio relazionale dell'attività che nasce dai rapporti di natura sociale e dalle comunicazioni bidirezionali con i partner. Il marketing relazionale è uno strumento per realizzare la missione che coinvolge la comunicazione in senso lato. Le funzioni coinvolte sono molteplici e non sono solo quella

¹ **Articolo 6. (1) Legge Biagi, Regimi particolari di autorizzazione**

Sono autorizzate allo svolgimento della attività di intermediazione le università pubbliche e private, comprese le fondazioni universitarie che hanno come oggetto l'alta formazione con specifico riferimento alle problematiche del mercato del lavoro, a condizione che svolgano la predetta attività senza finalità di lucro e fermo restando l'obbligo della interconnessione alla borsa continua nazionale del lavoro, nonché l'invio di ogni informazione relativa al funzionamento del mercato del lavoro ai sensi di quanto disposto al successivo articolo 17.

commerciale (Padula, 2007).

Volendo applicare queste logiche anche alle università possiamo identificare tra i suoi interlocutori anche le aziende. Come abbiamo già visto nel capitolo precedente, l'imprenditore può svolgere il ruolo di "cliente" in cerca di forza lavoro specializzata. I fornitori, in questa logica sono gli atenei che formano gli studenti prima di indirizzarli al mondo del lavoro. Non si deve sottovalutare in questo scambio la posizione di intermediari assegnata ai docenti. Come un addetto alla vendita il docente conosce il potenziale del "prodotto studente" e riesce ad identificare quelli più capaci ed idonei per soddisfare le esigenze dell'azienda. Sono molti i professori universitari che hanno rapporti continuativi con aziende ed organizzazioni. Se da un lato essi riescono ad identificare per queste futuri dipendenti dotati di talento, dall'altro la loro collaborazione con il mondo economico è fonte di prestigio.

Un rapporto duraturo, anche di consulenza, con partner aziendali permette al docente di aggiungere un valore "esperienziale" alle proprie lezioni, citando casi pratici affrontati personalmente e all'occorrenza invitando relatori esterni per delle testimonianze aziendali. Un docente che collabora con importanti marchi e quindi svolge attività non solo accademiche, può ottenere una reputazione positiva anche tra i propri studenti. Sarà a questi docenti che i laureandi si rivolgeranno per avere un canale di dialogo preferenziale con le aziende al momento di entrare nel mondo del lavoro.

3.2.3. Un rapporto tra marchi

I rapporti tra atenei ed aziende possono essere visti come rapporti di *co-marketing* per ottenere un maggior prestigio reciproco. Oggi più che in passato per gli atenei avere relazioni con importanti marchi economici è sinonimo di formazione di qualità. Per l'azienda svolgere il ruolo di partner di istituzioni formative e di ricerca serve invece per testimoniare l'interesse verso l'innovazione e ed avvalorare il proprio contributo alla società (Washburn, 2001).

Nelle comunicazioni e durante gli eventi la collaborazione università-azienda viene citata, anche

con l'”esposizione” del logo dei partner, un'attività che genera reciproca visibilità. A questo proposito basti pensare al materiale cartaceo, alle pagine internet ed agli eventi rivolti al pubblico. Le occasioni di contatto si moltiplicano, in un gioco di specchi, stimolando la percezione di una forte interazione tra formazione e produzione. Un classico esempio è rappresentato dalle presentazioni e testimonianze aziendali, attività generalmente accattivanti che integrano quanto già visto durante le lezioni teoriche. Queste sono iniziative rese possibili grazie ai rapporti università-azienda e alle conoscenze professionali dei docenti. Questi progetti, che si svolgono per lo più durante l'orario delle lezioni accademiche, sono sicuramente una preziosa occasione di apprendimento, ma per le aziende rappresentano anche l'occasione per pubblicizzarsi e svolgere azioni di *employer branding*. Nella maggior parte dei casi è il relatore a gestire il contenuto e le modalità dell'intervento, avvalendosi di supporti multimediali e senza ingerenza da parte dei docenti. L'incontro diventa un'occasione preziosa per l'azienda: permette di comunicare i valori legati al marchio, i primati raggiunti e l'eccellenza di strategia e prodotti; il tutto avvalorato dai successi pratici ottenuti.

3.2.4. Master e Internship

Invitare in cattedra le aziende è utile anche per migliorare la reputazione delle istituzioni accademiche intervenendo sui metodi d'insegnamento. L'università è infatti spesso accusata di erogare una formazione lontana dalle reali esigenze del mercato del lavoro. Esiste però un tipo di offerta più specifica per apprendere una professione: i master. Le lezioni dei corsi prediligono il carattere pratico e vengono integrate con esercitazioni di gruppo e laboratori. Come conclusione del percorso è previsto quasi sempre anche uno stage in azienda, sul quale si può basare la relazione finale dello studente. Anche per la riuscita di queste iniziative è necessario uno stretto legame di relazioni tra aziende ed università.

Aver frequentato un master permette di acquisire le conoscenze necessarie per ricoprire un ruolo

definito nell'organizzazione aziendale; per il datore di lavoro il vantaggio sta nell'assumere un dipendente qualificato che non necessita di una specifica formazione per essere operativo. Uno dei sistemi di collaborazione tra aziende ed università è la sponsorizzazione di master, anche attraverso la creazione di borse di studio che coprono in parte o completamente il costo dell'iscrizione. Gli studenti che per meriti beneficiano di tali agevolazioni economiche, hanno anche l'opportunità di svolgere lo stage presso l'azienda che ha finanziato i loro studi.

L'investimento privato non è privo di vantaggi, l'azienda ha l'opportunità di finanziare la formazione ad un soggetto di talento che, testato nel periodo di stage, può essere successivamente assunto in una condizione di piena operatività. Il prestigio per l'università è dovuto alle collaborazioni con marchi noti, questo perché l'iter formativo è spesso percepito come un'anticamera all'ingresso in azienda ed attraverso il master si offre anche la possibilità di lavorare in una realtà importante.

Anche se non si frequenta un master universitario, lo stage è diventato per molti giovani una necessità prima di poter entrare a pieno titolo nel mondo del lavoro. Per chi intraprende un percorso di studi universitari più che una necessità diventa un obbligo e più precisamente un obbligo di tipo formativo. Sono moltissimi gli indirizzi accademici che prevedono un periodo di tirocinio o pratica lavorativa utile al conseguimento del titolo di studi. Anche gli elaborati di tesi hanno di frequente come argomento un'esperienza vissuta dallo studente in ambito lavorativo.

La necessità di trovare aziende, laboratori e associazioni che accolgano i laureandi per un periodo di stage ha portato alla creazione di specifici uffici incaricati di relazionarsi con i soggetti esterni per avviare una collaborazione con l'università. I rapporti con l'esterno seguono i principi del marketing relazionale. Le relazioni si rafforzano e nascono accordi, anche di lunga durata, tra l'ateneo e il mondo economico.

Agli studenti è sempre consentito di proporre un'azienda da loro individuata nella quale poter svolgere questo tipo di esperienza lavorativa. La loro scarsa conoscenza del panorama economico e la loro inesperienza nel mercato del lavoro fa sì che preferiscano però rivolgersi agli uffici stage

della loro facoltà. Anche nei casi di una scelta autonoma lo studente si indirizza verso quelle aziende che per prestigio o reputazione sono le più note.

Queste attività generano continui flussi di comunicazione e di risorse tra gli istituti universitari ed il mondo economico. Tali rapporti facilitano la reciproca conoscenza e pongono spesso le basi per relazioni durature. L'università, servendosi delle associazioni degli ex alunni, mantiene i rapporti con l'esterno grazie ai laureati che ora ricoprono un ruolo all'interno di aziende partner. Lo stesso datore di lavoro avrà interesse ad utilizzare il dipendente come ambasciatore presso l'ente di formazione per sottolineare i vantaggi della carriera intrapresa da un "ex collega".

3.3 NEGLI USA È TRADIZIONE IMPARARE DALLE AZIENDE

Sicuramente non vanno sottovalutati i rischi di un ammodernamento del sistema. Il cambiamento spesso è ispirato dai progressi avviati in altri Paesi, a cui si è soliti guardare come esempio di efficienza. Prima di prendere ad esempio i successi dei nostri "vicini" sarebbe però opportuno conoscere le diversità storiche e sociali che hanno portato a tali risultati, imparando anche dagli errori di chi ci ha preceduto nel cammino dell'innovazione. A questo proposito si è voluta introdurre l'evoluzione del sistema scolastico americano che prima di altri si è interfacciato con il mondo economico. I problemi riscontrati in tale percorso serviranno come monito a chi voglia seguirne le tracce. La scuola è il luogo dove i giovani passano gran parte del loro tempo. Nel nostro Paese è un ambiente ancora protetto dall'ingresso della comunicazione pubblicitaria. In Italia infatti è prevalentemente l'ambiente universitario ad avere, per tradizione, rapporti di collaborazione con il mondo economico, mentre negli Stati Uniti, ad esempio, anche nei licei è facile entrare in contatto con le aziende.

3.3.1. Rapporti tra aziende ed istituti scolastici negli USA

Negli anni '90 le *High Schools* americane, corrispondenti ai nostri istituti scolastici secondari superiori, hanno allentato le barriere che tenevano le aziende al di fuori delle proprie mura. La causa è da ricercare nella necessità di finanziamenti, conseguentemente al taglio dei fondi pubblici per l'istruzione e nel crescente bisogno di investimento nelle nuove tecnologie. Entrare nella scuole era stato da sempre un obiettivo ambito per le aziende. Il mercato dei giovani e giovanissimi è considerato fondamentale per alcune tipologie di prodotti e la scuola rappresenta il luogo ideale dove raggiungere il target di consumatori. I marchi inoltre sono costantemente alla ricerca di uno spazio nella mente dei consumatori, futuri o attuali (*Klein 2000*).

Per quei prodotti strettamente legati all'identità generazionale poter diffondere i propri modelli e stili di vita nell'ambiente scolastico permette di non sprecare le proprie risorse utilizzando canali di comunicazione scarsamente efficaci. Il marketing nelle scuole non si è però limitato a cartelloni pubblicitari nei corridoi, alla monopolizzazione del software informatico installato o all'esclusività delle bibite presenti nei distributori automatici. Come afferma Klein (2000), una volta entrati nella scuola l'obiettivo è stato entrare anche nelle aule.

Questo ingresso negli USA è stato accompagnato dalle assicurazioni delle aziende, le quali sostengono che lo studente è perfettamente in grado di distinguere tra contenuti educativi e pubblicitari. I primi esempi di formazione che hanno visto il coinvolgimento del mondo produttivo risalgono agli anni '20, quando negli Stati Uniti le aziende produttrici di spazzolini organizzavano lezioni sull'igiene orale e le aziende produttrici di cacao illustravano alle classi le varie fasi di lavorazione dello stesso (*Klein 2000*).

I casi citati da Klein (2000) di formazione sponsorizzata sembrano però di altra natura; come ad esempio il video proiettato nelle classi in cui si impara il processo di costruzione di una scarpa Nike, oppure le esercitazioni di gruppo durante le quali si progetta un nuovo menù per Pizza Hut. Questi ultimi sono proposti dalle aziende come supporti educativi innovativi. Alle scuole viene

proposto di alternare le lezioni tradizionali con nuove metodologie di apprendimento come un modo per attirare l'attenzione dei ragazzi, oramai insensibili agli stimoli tradizionali. Docenti e libri di testo non riescono più a rendersi interessanti e si cerca dunque di comunicare con le nuove generazioni utilizzando un linguaggio più accattivante, quello dei media (Klein 2000).

Non è da stupirsi quindi che ci si avvalga di riferimenti culturali più famigliari ai giovani, come lo possono essere i marchi. La creatività del marketing aziendale progetta per le scuole anche eventi sponsorizzati come concorsi e competizioni. Solitamente agli studenti viene chiesto di ideare o migliorare un prodotto, oppure di progettare una campagna pubblicitaria. Gli studenti più brillanti ricevono premi e gadget di marca, mentre le scuole ricevono spesso dei finanziamenti da parte dell'azienda. Gli organizzatori dell'evento si riservano poi il diritto di riutilizzare gli spunti creativi provenienti da queste iniziative per le proprie strategie di marketing. La scuola diventa in questo modo un bacino di raccolta ideale per nuove idee, prodotte dallo stesso target al quale poi sarà rivolta l'offerta commerciale. Per le aziende diventa quindi un ambiente privilegiato per comprendere il mondo dei giovani e comunicare il proprio. Ottenere l'accesso alle scuole significa per le aziende avere nuove possibilità di vendita, ma anche l'opportunità di andare a “caccia di mode”. Gli studenti rappresentano un campione statistico ideale e le aule possono essere trasformate in dei veri e propri focus group (Klein, 2000).

3.3.2. I College dei padri fondatori negli Stati Uniti

L'istruzione universitaria degli Stati Uniti ha radici storiche (XVII secolo) ben più recenti di quella europea per ovvi motivi. Diverso è anche stato l'iter storico che ha visto coinvolti i college americani. Il motivo per cui più si differenziano da quelli europei è dato dagli scopi e dai valori. Il carattere pratico di un'università utile per il Paese compare già negli scritti della prima metà dell'ottocento: Thomas Jefferson ad esempio enfatizza l'importanza degli studi agricoli in quanto “*it is the first in utility*”. Altre materie come legge vengono viste invece come applicazione diretta della

“funzione nazionale” e quindi utili alla sua efficienza (Washburn, 2005).

Anche le stesse università, negli anni, hanno legittimato la loro esistenza basandosi sulla loro utilità per lo sviluppo del paese. Gli studenti americani, dopo aver seguito percorsi pratici di carriera, erano incaricati di diventare il motore della crescita economica della nazione. Nell'istruzione statunitense prevale quindi il pragmatismo, tipico di una cultura di pionieri intraprendenti che hanno posto le basi per una giovane democrazia. Gli “eroi intellettuali” degli Stati Uniti sono proprio inventori e scienziati come Thomas Edison e Benjamin Franklin, che hanno avuto un'interazione diretta con il mondo reale (Washburn, 2005).

Nel periodo della guerra fredda si registrò un altro episodio di rilievo per il sistema educativo americano. Il Governo chiese la collaborazione dell'università per il benessere nazionale, attraverso la stipulazione di accordi che prevedevano nei college il monitoraggio e l'individuazione dei simpatizzanti del partito comunista. L'industria militare nello stesso periodo iniziò a finanziare segretamente la ricerca militare nelle università. Questo rappresenta il primo caso di ricerca commissionata e finanziata da un'azienda il cui scopo non fu prettamente di natura scientifica. Imponendo il segreto di stato sui risultati ottenuti si creò inoltre un precedente al divieto di pubblicazione e diffusione degli stessi (Washburn, 2005).

Non è da stupirsi che una società, dove il carattere pratico dell'istruzione è storicamente riconosciuto, pensi all'università come fonte per dare nuova spinta all'economia nazionale. Negli Stati Uniti degli anni '70, per fronteggiare la crescente competizione di mercato con il Giappone, si propose di utilizzare la ricerca prodotta dagli istituti universitari per potenziare l'innovazione dell'industria americana. L'obiettivo del profitto si affianca quindi alla tradizionale missione educativa dell'università (Washburn, 2005).

Negli anni '80 vennero emanate delle leggi sulla ricerca per favorire una collaborazione vantaggiosa con le aziende. Le università ebbero la possibilità di brevettare quanto scoperto nei propri centri di ricerca, compresi i risultati ottenuti con finanziamenti pubblici. In questo modo i privati diventarono

una nuova fonte di finanziamento. Allo stesso tempo alle aziende fu permesso di accedere in modo esclusivo a quanto sviluppato nelle università. Particolare utilizzo di queste nuove opportunità si ebbe nel campo della ricerca biotecnologica, con la nascita di aziende come spin-off universitari (Washburn, 2005).

3.4. LE POSSIBILI CONSEGUENZE DELL'AMMODERNAMENTO

Una programmazione didattica ed organizzativa con un orientamento al mercato ha facilitato il processo di ammodernamento dell'istruzione universitaria, processo non privo di rischi. Sicuramente le università non hanno più il ruolo di formare un'élite sociale; la democratizzazione della cultura è ormai una realtà. L'incremento delle richieste d'iscrizione, ed il conseguente sviluppo di nuove sedi universitarie, hanno portato ad un esame critico sul ruolo degli atenei e sulla qualità dell'insegnamento

Oggi la cultura, fornita da una formazione universitaria, è presentata nel mercato dell'istruzione come requisito per ottenere buone possibilità di crescita nel mondo del lavoro. Con il tempo si è ormai perso il fine puramente culturale di intraprendere un percorso di studi universitari, a beneficio dei vantaggi pratici che quest'ultimo può apportare. Ambiti di studio non orientati al mondo produttivo, come ad esempio le scienze sociali, o quelli di natura umanistica, rischiano una penalizzazione, anche di tipo finanziario, a causa di una politica universitaria che si focalizza sulle prospettive di guadagno e sugli sbocchi professionali.

Ciò che gli atenei forse devono ancora stabilire con chiarezza è il limite entro il quale poter agire secondo logiche economiche o di mercato. È quindi necessario individuare fino a che punto risulti conveniente coinvolgere le aziende nelle scelte universitarie. Risulta strano che un'istituzione culturale nata secoli fa parli di marketing e branding, sviluppi rapporti commerciali con aziende in cambio di finanziamento ed inizi a chiamare "clienti" i propri studenti e "prodotti" l'insegnamento e

la ricerca. Ciò che si rischia di perdere è uno spazio come quello scolastico, ancora libero da branding. La scuola e l'università sono ambienti che, per tradizione, rappresentano il luogo di formazione del pensiero e che hanno mantenuto nel tempo la loro autonomia attraverso dure battaglie sociali (Klein 2000).

3.4.1. La ricerca finanziata dai privati

Il comune obiettivo di ricerca e la possibilità di impiegare l'esito in ambito economico hanno avvicinato il mondo produttivo a quello scientifico. Molte aziende finanziano laboratori e progetti di ricerca all'interno delle università riservandosi un canale preferenziale nello sfruttamento dei risultati. Gli ambiti più tradizionali sono quello chimico-farmaceutico e quello ingegneristico. Quella tra università ed azienda è una collaborazione dove ognuno si avvale del nome e del prestigio dell'altro per accreditare i propri successi. L'azienda usa gli studi e le certificazioni di prestigiosi atenei per dare credibilità al proprio prodotto assicurando, per esempio, i clienti sull'efficacia di un farmaco o sulle proprietà di un'acqua minerale. Gli atenei in cambio ricevono finanziamenti e strumentazioni. Accrescono inoltre la loro reputazione proprio grazie alla collaborazione con marchi importanti (Klein 2000).

Il rischio di un ricorso sistematico a finanziamenti esterni per il sostegno della ricerca consiste nella possibile perdita di autonomia della stessa. Il finanziamento privato premia quei progetti che prevedano un'applicabilità pratica dei risultati a svantaggio dei progetti di lunga durata e della ricerca pura che mira, com'era in origine, all'incremento delle conoscenze (Washburn, 2005).

La ricerca finanziata innesca spesso anche un conflitto di interessi. Non sempre il ricercatore, sovvenzionato dall'azienda, è libero di pubblicare i risultati del suo lavoro qualora andassero in contrasto con gli obiettivi e gli interessi del suo finanziatore. Esistono specifici contratti che permettono a chi sovvenziona lo studio di ritardarne la pubblicazione o di divulgarne una versione incompleta, considerando come segreto industriale alcune sue parti. Questo rallenta anche lo

sviluppo generale dell'innovazione e la capacità di innovare di una nazione perché ai ricercatori viene meno il contributo dato dalla comunità scientifica (Klein 2000).

Anche se molti studiosi si battono per divulgare ugualmente i risultati scientifici contrari all'interesse di alcuni gruppi economici, restano nel silenzio molti casi di censura dettati da interessi economici. In altri casi si è verificato che articoli pubblicati su riviste scientifiche, firmati da ricercatori universitari, fossero stati scritti in realtà dalla stessa azienda che aveva finanziato la ricerca (Washburn, 2005).

Se la sponsorizzazione della ricerca rischia di comprometterne l'esito, la vendita dei risultati ottenuti attraverso il meccanismo dei brevetti, non è un sistema ottimale per ottenere finanziamenti dai privati. Anche il monopolio sulle scoperte e la possibilità di utilizzare in modo esclusivo i brevetti hanno generato negli Stati Uniti comportamenti contrastanti con la missione delle università. Il monopolio, impedendo l'uso diffuso delle informazioni scientifiche e tecnologiche, rallenta lo sviluppo in settori come la ricerca sul cancro, creando di fatto un conflitto tra etica sociale ed etica economica (Washburn, 2005).

I brevetti esclusivi impediscono anche la commercializzazione di prodotti simili e meno costosi. Ne sono un esempio i farmaci per l'AIDS, sviluppati a seguito delle ricerche svolte presso l'Università di Yale. I diritti sulla ricerca medica sono stati venduti in regime di monopolio alle aziende farmaceutiche americane, impedendo ai paesi in via di sviluppo, che non possono affrontare i costi di importazione, di produrre internamente un farmaco sostitutivo (Washburn, 2005 pag. 165).

L'interesse pubblico dovrebbe venire prima di quello privato in ambiti come l'ecologia o la lotta contro le malattie. Washburn (2005) cita a riguardo l'esempio del vaccino per la polio che nel 1955 venne considerato un bene pubblico permettendone la rapida diffusione. Anche internet come lo conosciamo oggi non esisterebbe se il suo sviluppo avesse seguito logiche esclusivamente commerciali.

È auspicabile che l'università resti uno spazio culturale dove la ricerca disinteressata possa essere

preservata. Il mercato non è l'organizzazione sociale da cui trarre ispirazione per le scelte in ambito scientifico. Come sostiene Washburn (2005), nel caso di crisi economica ad esempio si avrebbe anche un minor investimento delle aziende nella ricerca, quando un supporto finanziario all'innovazione permetterebbe invece la ripresa di un'economia stagnante. Lo scopo della ricerca pubblica è anche quello di difendere l'accesso all'informazione e alla conoscenza da parte di tutti, diffondendo i propri risultati per il bene della comunità.

La visione, da parte del mondo economico, sull'indirizzo futuro della ricerca e sulle necessità formative dei lavoratori è spesso però più lungimirante rispetto a quella accademica. La proiezione sul futuro ed il criterio dell'efficienza sono caratteristiche tipiche dello spirito imprenditoriale. Per queste ragioni sono molteplici le influenze esercitate per un aggiornamento dei programmi accademici che tenga in considerazione le reali esigenze delle aziende.

3.4.2. L'azienda in cattedra

In un articolo di Massimo Gaggi apparso sul "Corriere della sera" vengono citati i casi IBM e BMW, dove le aziende sono andate oltre alla semplice sponsorizzazione di master e corsi universitari, collaborando con le facoltà nella stesura dei programmi accademici. Presso la Clemson University, ad esempio, dove è presente un moderno centro di ricerche automobilistiche, la BMW partecipa alla definizione del programma di studi. La scelta dei docenti del centro viene fatta dall'ateneo, ma è sottoposta alla valutazione della casa automobilistica.

Questo tipo di finanziamenti comporta un coinvolgimento potenzialmente pericoloso delle aziende, perché modella i contenuti del corso di studi seguendo le logiche ed il pensiero dello sponsor. In questo modo la cultura viene indirizzata verso uno sviluppo a binario unico, con tutti i rischi che questa limitazione comporta, come il focalizzarsi sulle esigenze formative richieste dal mercato. Una formazione molto specializzata risulta difficilmente spendibile in altri settori e diventa obsoleta più rapidamente. Stringere rapporti di partnership con un'azienda sui contenuti dei corsi non implica

solo un adeguamento a quello che il mercato richiede, ma anche l'adozione di cultura aziendale ben specifica. Manca il confronto con i competitor e con il loro modo di operare. L'azienda finanziatrice viene spesso considerata un esempio di eccellenza e l'apprendimento si priva di un confronto critico con altre realtà di *business*.

Nel suo articolo Gaggi ribadisce però che non è neppure corretto definire il comportamento delle aziende come un tentativo di colonizzazione contro le università. Lo scopo di queste iniziative riguarda anche l'adeguamento dei nuovi professionisti a quelle che sono le esigenze di un mondo economico in mutamento. Il mercato del lavoro sta aggiornando la sua domanda di lavoratori spostandosi sempre più verso il campo dell'informatica e dei servizi. Le università, adeguandosi a queste esigenze, vedono il dialogo con i futuri datori di lavoro come una collaborazione vantaggiosa per entrambi. Ciò che deve essere monitorato è il limite di intervento, per evitare un'invasione di campo e preservare l'autonomia decisionale degli atenei nello stabilire contenuti formativi ed indirizzi di ricerca.

Non si deve “piacere” alle aziende a tutti i costi, ed il monito vale sia per gli atenei che per gli studenti. Per questi ultimi il futuro lavorativo non dovrebbe valere più della propria integrità personale. In tempi di incertezza economica, la tendenza per chi si affaccia al mondo del lavoro, può essere quella di catturare l'attenzione e la simpatia delle aziende andando incontro a sacrifici. Accettare un trattamento economico poco favorevole o intensi ritmi di lavoro denotano la volontà e l'impegno del lavoratore. Questi comportamenti accrescono però anche il potere contrattuale delle aziende a scapito dei giovani colleghi laureati.

3.4.3. Il calo dei finanziamenti e la nascita delle fondazioni

Nei casi sopra citati l'università perde parte della sua autonomia, attuando comportamenti in contrasto con la sua missione. L'elemento che li accomuna è una ricerca di collaborazione e partnership con il mondo produttivo nata da una necessità più che da una scelta. Una situazione scomoda causata dal dover finanziare l'attività degli istituti universitari attraverso fondi privati

invece che pubblici: la riduzione della spesa pubblica in ambito di istruzione è spesso la causa di questa insufficienza finanziaria.

Nell'articolo di Mattia Tagliaferri pubblicato su “La Regione” si analizza come la politica scolastica dei governi occidentali degli ultimi vent'anni sia stata caratterizzata dal risparmio. Il processo prevede una progressiva riduzione dei finanziamenti, invitando le università a trovare proprie soluzioni di autosostentamento, possibili grazie alla nuova autonomia concessa. Libertà che si traduce di fatto nella ricerca di fondi presso i privati, attraverso metodi innovativi o prendendo ad esempio altre realtà scolastiche che, per tradizione, hanno attuato un processo simile. Secondo i governi queste riforme dovrebbero stimolare lo spirito imprenditoriale delle amministrazioni scolastiche, rendendole anche più attente nella riduzione degli sprechi.

La recente normativa nazionale in ambito formativo, commentata da Mazzini (Quinoprofit, 28/07/08) nel suo articolo, ha lo scopo di dettare le linee guida per l'evoluzione del sistema universitario. L'obiettivo è di trasformare in veste anglosassone le nostre università, dotandole di maggiore autonomia ed interazioni con la società. Una novità in questo ambito è la possibilità, data dal governo, di deliberare la propria trasformazione in fondazioni di diritto privato. Le fondazioni sono enti che, per loro natura, godono di maggior libertà di gestione deliberando sul loro statuto anche in deroga alle norme dell'ordinamento contabile dello Stato. Il decreto Gelmini prevede il trasferimento dal demanio al fondo di dotazione delle fondazioni della proprietà dei beni immobili in uso nelle università trasformate. Anche se le fondazioni saranno enti non commerciali dovranno operare ugualmente con principi di economicità di gestione. Per il finanziamento dell'attività la fondazione potrà contare sui finanziamenti pubblici, in calo, e sulle donazioni ricevute, esenti da tasse ed imposte: donazioni che saranno interamente deducibili dal reddito del soggetto erogante. Le nuove fondazioni universitarie sono quindi incentivate a trovare un appoggio finanziario nel mondo dell'imprenditoria, offrendo ai nuovi soci un potere decisionale. Il decreto prevede infatti che lo statuto permetta l'ingresso nella fondazione di nuovi soggetti pubblici o privati.

3.4.4. Conclusioni

I rischi di un'istruzione finanziata dai privati sono legati agli scopi che le aziende intendono raggiungere con tale investimento. Le moderne *mission* aziendali includono, tra gli obiettivi da perseguire, il miglioramento della società in cui si opera. Questa tendenza “umanistica” non è però sufficiente a giustificare l'interesse verso il settore della formazione universitaria. I benefici valutati da chi decide di collaborare, anche economicamente, con le università sono tra gli altri: il ritorno d'immagine, l'accesso ai risultati di ricerca, l'influenza sui programmi formativi e la possibilità di avere un canale preferenziale per il reclutamento dei giovani.

È necessario capire se si vuole un'istruzione che segue le leggi di mercato, seguendo i bisogni di conoscenza di quest'ultimo, oppure un'istruzione che si occupi dell'evoluzione dei singoli individui.

Washburn (2005) ricorda che l'università non offre ai propri iscritti solamente occasioni lavorative per il futuro, ma li introduce in un mondo di conoscenze e cultura prima sconosciuto. Ciò che un percorso formativo dovrebbe insegnare è uno spirito critico che faciliti l'apprendimento. Frequentare l'università aiuta i giovani a sviluppare capacità interpersonali e ad acquisire fiducia in se stessi, requisiti essenziali per coltivare sogni e aspirazioni.

APPENDICE AL CAPITOLO 3

UNIVERSITÀ E BG L'OREAL

Per L'Oréal la gestione dei rapporti con le università è di fondamentale importanza, specialmente per quanto riguarda le attività di reclutamento. Come è stato detto nel capitolo precedente i neolaureati sono il target principale per l'inserimento di profili *junior*. L'azienda ogni anno investe, come scelta strategica, in iniziative di *brand engagement* presso le università, sviluppando collaborazioni con i docenti e le associazioni degli studenti.

Per L'Oréal molte di queste attività vengono considerate un vero e proprio supporto formativo per i giovani, un'integrazione di quanto appreso durante le lezioni. Nel sito aziendale si definisce quanto svolto nei campus universitari “attività che completano l'apprendimento accademico”. Lo stesso *business game* (BG) è presentato come un'opportunità, data agli studenti, per mettere alla prova le capacità e le conoscenze acquisite. Nella pratica tali attività, assieme alle *partnership* con le università, sono strumenti fondamentali per le politiche di *recruitment* del gruppo, politiche che portino in azienda talenti dalle diverse aree geografiche.

Evidentemente anche le facoltà di economia considerano i BG uno strumento formativo, dato che stimolano gli studenti a parteciparvi e mettono a disposizione dell'azienda degli spazi, durante le lezioni, per presentare il funzionamento del gioco. Per L'Oréal questi momenti d'incontro sono utili per ribadire l'immagine di successo dell'azienda. La presentazione aziendale utilizza linguaggi da spot e supporti multimediali per catturare l'attenzione degli studenti, premiati per la loro partecipazione con la distribuzione di prodotti omaggio. La scelta di partecipare al BG può modificare anche la percezione che lo studente ha dell'azienda. Trattandosi di una simulazione in un contesto economico simile a quello in cui opera il gruppo cosmetico, il giocatore prima di

operare le proprie scelte strategiche si confronta con il modello di *business* proposto da L'Oréal, leader del mercato. Attraverso la ricerca di informazioni lo studente è portato a vedere L'Oréal come una realtà economica vincente, un'azienda all'avanguardia e quindi un ambiente di lavoro che offre ai giovani l'opportunità di una carriera internazionale.

È plausibile che chi decide di fare un'esperienza come quella di un BG sia motivato anche dalla reputazione di chi lo organizza. Chi vi partecipa arricchisce, durante le fasi del gioco, la percezione che aveva dell'immagine aziendale con nuovi elementi. L'interazione continua con L'Oréal e la ricerca di informazioni sulla sua attività non fanno che rafforzare il legame tra azienda e partecipanti. Il giocatore non è solo uno studente, prossimo alla laurea, in cerca di impiego, ma anche un possibile consumatore.

Le facoltà con cui L'Oréal collabora non sono solamente quelle ad indirizzo economico, l'azienda è interessata ad entrare in contatto con studenti provenienti da diversi percorsi di studio quali: chimica, farmaceutica, biologia, moda, comunicazione, sistemi informativi e medicina. Per quanto riguarda le discipline scientifiche ad esempio, l'azienda organizza annualmente il premio Unesco – L'Oréal, un'iniziativa sociale che assegna 15 borse di studio a giovani donne impiegate nella ricerca. Gli ambiti scientifici comprendono: agraria, farmacia, fisiologia biologia, biochimica, biotecnologie e medicina. Oltre ad essere un'iniziativa sociale del gruppo, a cui si riconosce il sostegno dato per lo sviluppo scientifico, il premio rafforza i caratteri distintivi dell'identità aziendale. L'Oréal si adopera da sempre per il riconoscimento del lavoro femminile, anche nella ricerca, all'interno delle strutture del gruppo. Il premio L'Oréal per le Donne e la Scienza ribadisce quindi l'attenzione per la parità lavorativa delle donne, migliorando anche l'immagine dell'azienda cosmetica presso le sue consumatrici. L'interazione tra L'Oréal ed il mondo dell'istruzione deriva dunque da un doppio interesse: ribadire la propria identità sociale ed ottenere un accesso preferenziale alle nuove risorse umane. La presenza dell'azienda all'interno delle università, oltre a fornire un canale di contatto con i giovani consumatori, permette anche di individuare soggetti meritevoli a cui proporre uno stage.

4.UN QUESTIONARIO SUI BUSINESS GAME

Da una prima analisi sul fenomeno dei *business game* (BG) si è notato che le descrizioni di queste iniziative e le opinioni sulla loro utilità provenivano prevalentemente da organizzatori e promotori, come ad esempio le università e le aziende. Difficilmente sono stati trovati resoconti da parte di chi vi ha partecipato, se non da chi si è classificato tra i primi posti con evidenti ripercussioni sull'obiettività di valutazione. Mancava una visione completa del fenomeno e non si avevano informazioni circa la conoscenza di queste iniziative tra gli studenti.

Dare risposta a questi quesiti è stato lo spunto per un'analisi statistica attraverso lo strumento del questionario. Lo scopo dell'indagine realizzata è stato quindi comprendere come sono valutati i BG da parte degli studenti universitari, mettendo a confronto le motivazioni di tipo formativo e quelle di avvicinamento al mondo del lavoro. In sintesi si è voluto capire se i BG sono attività che lo studente conosce e quali sono le ragioni che lo spingono a parteciparvi.

4.1. IL CAMPIONE STATISTICO

Anche se la parola *business* si riferisce ad affari ed attività economiche, quando viene abbinata a *game* diventa un'esperienza interessante ed accessibile per molti studenti. I BG basati su un software, come ad esempio l'Oréal E-strat, richiedono capacità logiche più che conoscenze economiche e di gestione aziendale. Ciò nonostante le campagne di promozione e le presentazioni aziendali dei BG si concentrano per lo più all'interno delle facoltà di Economia, anche se altre facoltà come ad esempio quella di Statistica offrono una preparazione adeguata per partecipare ad un BG.

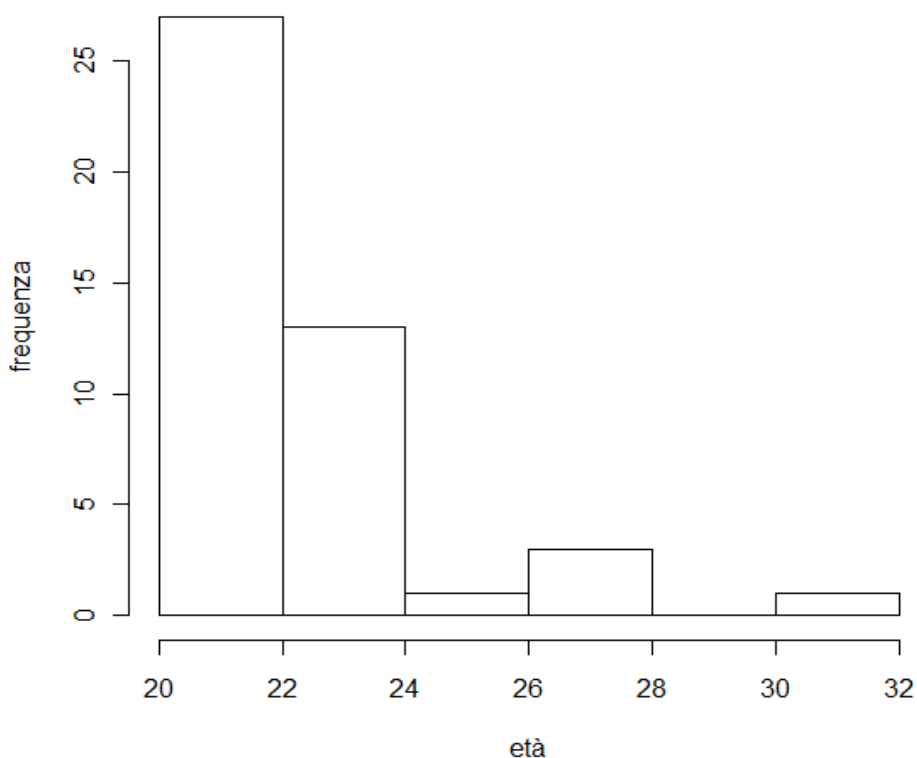
L'indagine condotta ha voluto analizzare il fenomeno BG sia presso gli studenti di Economia che presso quelli di Statistica dell'Università di Padova, valutando eventuali differenze nei due gruppi. Il

campione comprende 67 studenti: 32 per Economia e 35 per Statistica, con un buon equilibrio tra maschi e femmine.

Tabella (1) – Campione statistico

	Statistica	Economia	Totale
Maschi	17	13	30
Femmine	18	19	37
Totale	35	32	67

Grafico (1) - Età del campione



Dall'istogramma delle età possiamo notare come i valori siano compresi tra i 20 e i 32 anni, anche se concentrati nella fascia 20 - 24, all'interno della quale predominano gli studenti tra i 20 e i 22 anni. Sono stati considerati potenzialmente interessati ad un BG tutti gli studenti iscritti ad un corso universitario delle due facoltà: chi decide un di intraprendere un corso di studi dopo il diploma lo fa per ragioni formative, ma con uno sguardo al proprio futuro lavorativo.

4.2. LA MODALITA' DI SOMMINISTRAZIONE

I questionari sono stati somministrati da un intervistatore servendosi di un supporto cartaceo distribuito e poi recuperato direttamente. La compilazione è stata fatta autonomamente dall'intervistato a seguito di una presentazione fatta dall'intervistatore sullo scopo dell'analisi e sull'utilizzo dei dati raccolti. Le istruzioni per la compilazione non sono state inserite nel questionario ma illustrate a voce. Lo scopo di tale scelta è poter stabilire un contatto tra intervistato ed intervistatore rendendo anche meno impegnative le parti scritte. Grazie alla presentazione fatta sugli scopi dell'indagine da parte dell'intervistatore è stato possibile ottenere una buona collaborazione degli intervistati: il fatto di usare i risultati per un elaborato di tesi ha stimolato la solidarietà e la partecipazione dei “colleghi” studenti.

La distribuzione è avvenuta presso le sedi delle facoltà di Economia e Statistica dell'Università di Padova. Questa scelta comporta un limite rispetto all'estrazione del campione da una lista di studenti, in quanto si prendono in considerazione solo quei soggetti che frequentano le sedi universitarie e non la totalità degli iscritti. La metodologia di selezione viene considerata comunque valida per la rapidità di raccolta dei dati, tenendo però in considerazione i limiti nella generalizzazione dei risultati ottenuti.

4.3. LA STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Nella valutazione della sequenza delle domande si è deciso di iniziare con le più generiche, per proseguire con quelle che trattano in modo specifico il fenomeno analizzato. Il questionario è suddiviso principalmente in due parti: nella prima vengono raccolti i dati identificativi dello studente e la valutazione dello stage come prima esperienza di lavoro post-laurea, nella seconda ci si occupa invece di valutare la conoscenza delle iniziative che fanno parte dei BG, cercando di capire le ragioni che spingono gli studenti a parteciparvi.

Nella scelta del tipo di domante è stato seguito il criterio della facilità di compilazione e di codifica, l'obiettivo è rendere snello il questionario, privilegiando le domande a risposta chiusa ed i testi brevi, semplificando allo stesso tempo le procedure di analisi. Allo scopo di vincere la resistenza nel rispondere si è studiato uno schema ordinato, ma non troppo compatto, delle domande in modo da far apparire meno impegnativa la compilazione (Tassinari, 1999). Di seguito riportiamo la sequenza dei quesiti presenti nel documento suddividendoli per argomento.

4.3.1. I dati anagrafici

Le informazioni personali sono state raccolte con lo scopo di capire la composizione del campione statistico e di classificare i soggetti nei due gruppi a seconda dell'indirizzo di studi. La richiesta di indicare il corso di laurea, come si vede nell'immagine (1), è utile anche per identificare soggetti estranei al campione di nostro interesse che si trovassero nei luoghi dove il questionario è stato somministrato. Sono stati ad esempio esclusi dal campione alcuni questionari compilati da studenti provenienti da atenei stranieri che si trovavano a Padova a seguito di uno scambio universitario.

Età	_____	
Sesso	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
Facoltà	_____	
Corso di laurea	_____	

Immagine (1) – Dati anagrafici

4.3.2. Il mondo del lavoro

Sotto questo titolo sono stati inseriti due quesiti riguardanti la valutazione dello stage come prima esperienza lavorativa. Agli studenti è stato chiesto se sarebbero disposti ad accettare al termine degli studi una proposta di stage non retribuito, offrendo una possibilità di risposta dicotomica tra SI e

NO.

Come si può vedere dall'immagine (2), la tipologia di stage che si richiede di valutare non è esplicitata come non lo sono le specifiche del contratto. Quello che si è voluto individuare con tali quesiti non è propriamente la propensione allo stage o l'analisi degli aspetti considerati più importanti per valutarlo. L'obiettivo è stato quello di registrare un “cambiamento di atteggiamento” dovuto al fatto che sia un'azienda conosciuta ed ambita dallo studente a proporre lo stage.

I due quesiti a risposta chiusa che sono stati somministrati descrivono entrambi una situazione generica che si differenzia solo nello specificare, per il secondo caso, che lo stage si svolgerà presso l'azienda leader nel settore d'interesse dell'intervistato. Nella valutazione dell'esperienza si è voluto quindi verificare l'incidenza di un elemento positivo come la possibilità di lavorare per un marchio importante. L'espressione “azienda leader nel settore d'interesse” sarebbe potuta risultare troppo generica; per questa ragione le domande relative allo stage sono state precedute da un quesito a risposta multipla riguardante il settore lavorativo nel quale lo studente vorrebbe lavorare. Le risposte a questa domanda non sono di interesse per l'indagine svolta, ma servono a facilitare le risposte ai quesiti successivi. L'utilità sta nel far pensare al settore, e spesso all'azienda, nel quale si desidera lavorare. In riferimento alla domanda sul settore lavorativo si è scelta la forma della risposta multipla. Non utilizzando nell'elaborazione questo dato passano in secondo piano la completezza e la libertà di espressione che si sarebbero potuti ottenere con una risposta aperta.

1,1 In quale settore aziendale vorresti lavorare?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Abbigliamento - Moda | <input type="checkbox"/> Bancario | <input type="checkbox"/> Editoria |
| <input type="checkbox"/> Alimentare | <input type="checkbox"/> Chimico Farmaceutico | <input type="checkbox"/> Informatico |
| <input type="checkbox"/> Arte/Cultura - Turismo | <input type="checkbox"/> Commercio -Grande distribuzione | <input type="checkbox"/> Pubblicitario |
| <input type="checkbox"/> Assicurativo | <input type="checkbox"/> Consulenza aziendale | <input type="checkbox"/> Termotecnica - Energia |
| <input type="checkbox"/> Automobilistico | <input type="checkbox"/> Edilizia | <input type="checkbox"/> Altro |

1,2 Come prima esperienza lavorativa post laurea accetteresti uno stage non retribuito?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1,3 Accetteresti uno stage non retribuito nell'azienda leader del tuo settore d'interesse?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Immagine (2) – Mondo del lavoro

4.3.3. I Business Game

La sessione del questionario dedicata ai BG si apre con una loro breve presentazione. Questa introduzione, presentata nell'immagine (3), serve a chi non li conosce per rispondere ugualmente alle domande successive e chiarisce i dubbi di chi possiede una conoscenza solo parziale dello strumento. La prima domanda riguarda proprio la conoscenza dei BG e, l'averli appena introdotti, incentiva l'intervistato a rispondere sinceramente riguardo le proprie conoscenze. Tassinari (1999) avvisa che spesso chi risponde ad un questionario è portato ad affermare, falsamente, di conoscere eventi e nozioni per non essere giudicato negativamente.

Immagine (3) – Conoscenza business game

Business Game

I Business game sono strumenti di simulazione che uniscono divertimento ed apprendimento. Nello specifico vengono testate le abilità organizzative e gestionali nella risoluzione di casi aziendali. Alcune importanti aziende organizzano competizioni, tra studenti universitari, basate su business game, allo scopo di "scovare" talenti.

2,1 Avevi già sentito parlare di Business Game prima di oggi?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il quesito successivo, riportato nell'immagine (4), si prefigge di analizzare le ragioni che spingono uno studente a partecipare ad un BG. Sono stati invitati a rispondere a questa domanda anche coloro che non vi hanno mai partecipato o che non conoscevano questo tipo di iniziative. L'introduzione fatta sui BG è ritenuta sufficiente per chiarirne la natura dell'iniziativa ed i vantaggi che possono derivare da un'eventuale partecipazione a questi ultimi.

La scelta degli *item* da valutare sotto il profilo motivazionale trae spunto dalle descrizioni sui BG diffuse tramite internet e dalle presentazioni fatte durante gli incontri con gli studenti. Nello specifico: il primo *item* riguarda la possibilità di testare, attraverso una prova pratica, quanto appreso a livello teorico durante gli studi universitari; il secondo *item* riguarda la possibilità di avere un contatto privilegiato con l'azienda organizzatrice e di uscire quindi dalla condizione di anonimato; il terzo *item* si concentra sul traguardo finale, la possibilità di superare le selezioni ed ottenere il “premio” messo in palio per il vincitore; il quarto *item* rappresenta la voglia di sperimentare e di fare una nuova esperienza; il quinto *item* si occupa delle possibilità lavorative che possono essere ottenute grazie ad un BG; il sesto *item* si focalizza invece sugli scopi educativi del gioco, ritenuto come vero e proprio strumento di formazione; il settimo *item* riguarda invece l'aspetto ludico cioè il partecipare come giocatore. I sette *item* che si chiede di valutare potrebbero essere considerati veri e propri “attributi di prodotto” del BG, in un mercato dove gli acquirenti sono gli studenti che decidono di partecipare.

Utilizzando una scala a punteggi di tipo *Likert* a cinque modalità è stato richiesto di dare un giudizio personale sull'attinenza delle affermazioni riguardanti la partecipazione, anche ipotetica, ad una competizione simulata di gestione aziendale. Essendo la tipologia e la scala comuni per tutti gli *item* di risposta si è scelta la forma della batteria di domande. Questa metodologia ha anche il vantaggio di permettere il confronto tra le affermazioni, in modo da individuare le più significative per l'intervistato.

2,2 Per quali ragioni hai partecipato o parteciparesti ad un Business Game?

Dai un punteggio al grado di **attinenza** delle affermazioni da un minimo di **1** se sei in **pieno disaccordo** ad un massimo di **5** se c'è **pieno accordo**

A Per mettere alla prova le mie conoscenze di studente

1 2 3 4 5

B Per farmi conoscere e facilitare i contatti con le aziende

1 2 3 4 5

C Per la voglia di vincere

1 2 3 4 5

D Per la curiosità di fare una nuova esperienza

1 2 3 4 5

E Per avere più occasioni lavorative future

1 2 3 4 5

F Perché la ritengo un'importante occasione formativa

1 2 3 4 5

G Per Gioco

1 2 3 4 5

Immagine (4) – Motivazioni per partecipare ad un business game

4.4. ALCUNE ANALISI DESCRITTIVE

Un risultato che si può facilmente ricavare dai dati raccolti è il numero di studenti che avevano sentito parlare di BG prima di compilare il questionario. Diversamente da quanto ipotizzato in fase di progettazione dell'analisi non sono state rilevate sostanziali differenze tra i gruppi di studenti appartenenti alle due facoltà. La percentuale di chi conosceva i BG è risultata addirittura più elevata tra gli studenti di Statistica rispetto a quelli di Economia come mostra la tabella (2). I due gruppi hanno dato invece risposte diverse per quanto riguarda i quesiti relativi allo stage. Per praticità è

possibile unire in un'unica variabile che chiameremo “stage” le risposte alle domande 1.2 e 1.3.

I livelli della nuova variabile fattoriale sono solamente tre, nonostante ogni domanda (d'origine) preveda due modalità di risposta. Questo perché non sarebbe logico per lo studente accettare un generico stage non pagato, rifiutando invece uno stage, alle stesse condizioni, presso l'azienda di suo interesse.

La variabile “stage” verrà quindi codificata: con il valore “0” nel caso in cui lo studente rifiuti entrambe le proposte di stage, con il valore “1” nel caso in cui lo studente accetti lo stage solo se svolto presso l'azienda di suo interesse e con il valore “2” nel caso in cui lo studente accetti lo stage non retribuito indipendentemente dall'azienda promotrice. La tabella (3) riporta le frequenze della variabile “stage” distinguendo tra iscritti a Statistica ed Economia.

Tabella (2) – Conoscenza business game

	NO	SI	SI %
Statistica	21	14	40,00%
Economia	20	12	37,50%

Tabella (3) – Risposte sullo stage

	Statistica	Economia	TOT
NO – NO	6	5	11
NO – SI	8	13	21
SI – SI	21	14	35

Per quanto riguarda la popolazione di Statistica il 60% degli intervistati è disposto ad accettare uno stage non retribuito come prima esperienza di lavoro, indipendentemente dall'azienda promotrice; tale percentuale che scende al 43,75% se a rispondere sono gli studenti di Economia. Essendo per entrambi i gruppi simile la percentuale di coloro che rifiutano lo stage non retribuito (17,14% contro 15,63%), si evidenzia che per gli iscritti ad Economia il fattore “azienda” è di grande importanza nel momento in cui decidono di fare un investimento in formazione attraverso lo stage. Qualche informazione viene fornita anche dall'analisi esplorativa di tipo grafico sulle variabili

motivazionali per partecipare ad un BG, riportate nella tabella (4). Quello che si può notare dai *boxplot* del grafico (2) è che le variabili 3 e 7, rispettivamente “Voglia di vincere” e “Gioco”, sono quelle che ottengono risultati meno elevati, rappresentano quindi le motivazioni meno significative.

Grafico (2) – distribuzione delle variabili

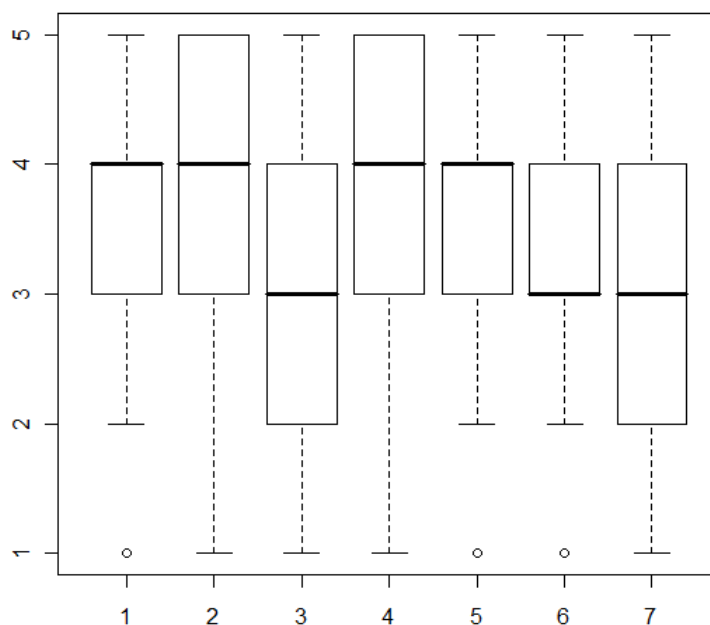


Tabella (4) – Item

N Item	Testo dell'Item	Nome della variabile
1	Per mettere alla prova le mie conoscenze di studente	<i>Testare le conoscenze</i>
2	Per farmi conoscere e facilitare i contatti con le aziende	<i>Contatti con le aziende</i>
3	Per la voglia di vincere	<i>Voglia di vincere</i>
4	Per la curiosità di fare una nuova esperienza	<i>Nuova esperienza</i>
5	Per avere più occasioni lavorative future	<i>Possibilità lavorative</i>
6	Perché la ritengo un'importante occasione formativa	<i>Occasione formativa</i>
7	Per Gioco	<i>Gioco</i>

4.5. L'ANALISI DELLE COMPONENTI PRINCIPALI

Per analizzare in dettaglio le motivazioni che spingerebbero lo studente a fare un'esperienza come quella del BG si è voluto partire dagli atteggiamenti espressi sui sette *item* della domanda 2.2, rappresentati dalle variabili della tabella (4), per costruire dei punteggi di sintesi.

In particolare, attraverso l'analisi delle componenti principali, si è cercato di aggregare gli *item*

affini e di interpretare i fattori così trovati. La sintesi dei dati rende le informazioni raccolte più comprensibili grazie alla riduzione del numero di variabili da tenere in considerazione, facilitando anche la rappresentazione grafica dei risultati. Brunoro (1988) sostiene che applicando l'analisi delle componenti principali il ricercatore tende a scoprire delle dimensioni sottese, atte a dar ragione di un fenomeno altrimenti difficilmente decifrabile; come se le variabili manifeste fossero in realtà dovute all'effetto di variabili non direttamente osservabili. Nel nostro caso si vogliono esplorare le ragioni che portano lo studente a dimostrare un interesse per i *business game*. L'analisi delle componenti principali, appartenendo all'analisi fattoriale, può essere secondo Tassinari (1999) efficacemente adoperata per variabili che utilizzino la scala Likert. Per quanto riguarda i valori degli *item* si ipotizza l'equidistanza tra le possibilità di risposta, ed avendo utilizzato per tutti la scala a cinque modalità non è necessario applicare alcuna trasformazione dei dati.

4.5.1. L'elaborazione

Chiamiamo Z la matrice che raccoglie i punteggi espressi dagli intervistati sui sette *item* oggetto d'analisi. Nello specifico ogni riga conterrà i valori di uno studente ed ogni colonna i valori dell'*item* corrispondente. La prima elaborazione sui dati riguarda il calcolo della matrice di correlazione tra le variabili oggetto della nostra analisi. Tale matrice, riportata² dalla tabella (5), presenta molti coefficienti vicini allo zero che indicano una correlazione quasi nulla tra alcune variabili. La massima correlazione si ha tra “nuova esperienza” ed “occasione formativa” con un coefficiente di correlazione pari a 0,652.

² Per facilitare la lettura dei risultati si sono approssimati i valori riportati nelle tabelle alla terza cifra decimale, mentre i calcoli sono stati effettuati con una precisione maggiore.

Tabella 5 – matrice R

	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	0,216	0,236	0,501	-0,019	0,516	0,268
2	0,216	1,000	0,186	0,081	0,556	0,104	-0,097
3	0,236	0,186	1,000	-0,024	-0,090	0,021	-0,014
4	0,501	0,081	-0,024	1,000	0,207	0,652	0,449
5	-0,019	0,556	-0,090	0,207	1,000	0,321	-0,091
6	0,516	0,104	0,021	0,652	0,321	1,000	0,141
7	0,268	-0,097	-0,014	0,449	-0,091	0,141	1,000

Ottenuta la matrice di correlazione che identifichiamo con **R**, se ne determinano gli autovettori e gli autovalori che sono elencati nella tabella (6).

Tabella (6) – autovettori e autovalori di **R**

AUTOVETTORI						
u1	u2	u3	u4	u5	u6	u7
-0,477	0,151	-0,332	0,168	-0,608	0,289	0,398
-0,234	-0,614	-0,185	-0,353	-0,381	-0,274	-0,435
-0,089	-0,063	-0,835	-0,038	0,534	-0,008	0,058
-0,542	0,193	0,183	0,002	0,183	0,737	0,244
-0,257	-0,604	0,313	-0,144	0,319	0,346	0,478
-0,522	0,012	0,140	0,487	0,233	0,290	-0,576
-0,277	0,440	0,083	-0,767	0,104	0,307	-0,170
AUTOVALORI						
2,4291849	1,5545897	1,1715470	0,7884019	0,5439317	0,2923397	0,2200051

Con l'applicazione dell'analisi delle componenti principali si possono rappresentare le informazioni provenienti dalla matrice **Z**, delle variabili originali, attraverso una matrice **C** delle componenti estratte moltiplicata per un'opportuna matrice **S** dei pesi. Per calcolare la matrice fattoriale **S** dei pesi si moltiplicando gli elementi di ogni autovettore per la radice quadrata positiva del corrispondente autovalore. Se scriviamo con **U** la matrice degli autovettori e con **L** la matrice diagonale che contiene gli autovalori, allora $S = U * L^{1/2}$. La matrice fattoriale, i cui risultati sono elencati nella tabella (7), descrive ciascuna delle variabili in base alle proiezioni ortogonali sulle sette componenti estratte, basandosi sulla formula $Z = C * S'$. La somma dei quadrati di riga per la

matrice **S** è uguale all'unità, mentre con la somma dei quadrati di colonna si ottiene il corrispondente autovalore.

Tabella (7) – matrice **S**

s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7
-0,744	0,188	-0,359	0,150	-0,448	0,156	0,187
-0,364	-0,766	-0,200	-0,313	-0,281	-0,148	-0,204
-0,138	-0,078	-0,904	-0,033	0,394	-0,004	0,027
-0,844	0,240	0,198	0,002	0,135	-0,398	0,114
-0,401	-0,754	0,339	-0,128	0,235	0,187	0,224
-0,814	0,014	0,151	0,432	0,172	0,157	-0,270
-0,433	0,548	0,090	-0,681	0,077	0,166	-0,080

Tabella (8) – Varianza spiegata

Autovalori	Varianza spiegata	Cumulata
2,4291849	34,70%	34,70%
1,5545897	22,21%	56,91%
1,1715470	16,74%	73,65%
0,7884019	11,26%	84,91%
0,5439317	7,77%	92,68%
0,2923397	4,18%	96,86%
0,2200051	3,14%	100,00%

A questo punto dell'analisi è opportuno operare una riduzione del numero delle componenti che ci permette di diminuire la complessità mantenendo allo stesso tempo una buona percentuale di variabilità spiegata. Il contributo dato da ogni componente estratta alla variabilità totale è proporzionale al peso del suo autovalore.

Esistono diversi criteri per decidere il numero di componenti che verranno mantenute, uno di questi è il criterio di Kaiser-Guttman che prende solo le componenti con un autovalore maggiore o uguale ad uno (Barbaranelli, 2003). Seguendo il criterio Kaiser-Guttman decidiamo dunque di ridurre a tre il numero delle componenti. Come è possibile vedere dalla tabella (8) le prime tre componenti riescono a spiegare il 73,65% della varianza totale.

Nella tabella (9) rappresentiamo la matrice dei pesi **S**, relativa alle prime tre componenti, una volta effettuata la riduzione delle dimensioni.

Tabella (9) – matrice **S** ridotta

s1	s2	s3
-0,744	0,188	-0,359
-0,364	-0,766	-0,200
-0,138	-0,078	-0,904
-0,844	0,240	0,198
-0,401	-0,754	0,339
-0,814	0,014	0,151
-0,433	0,548	0,090

Le componenti selezionate generano uno spazio tridimensionale nel quale si possono rappresentare, con una certa approssimazione, le sette variabili esaminate. Il fatto che i coefficienti fattoriali risultino negativi non ostacola l'interpretazione dei risultati. Osservando i risultati per riga si confrontano i valori assoluti dei fattori per decidere a quale componente assegnare la variabile.

La matrice ci permette di definire alcune caratteristiche delle componenti in base ai valori di **S** ottenuti, ma per ottimizzare l'interpretazione è opportuno operare una rotazione della tabella ridotta seguendo il metodo *quartimax*. Il processo non incrementa la varianza spiegata che rimane la stessa, ma aiuta ad interpretare i risultati. La trasformazione con il metodo *quartimax* applica una rotazione ortogonale delle componenti coinvolte di un certo angolo. Essendo nel caso in esame tre le componenti selezionate si deve procedere alla rotazione in tre fasi corrispondenti ai tre piani formati dalle componenti, prendendo quindi due colonne della matrice **S** ridotta per volta. Per ogni ciclo di trasformazione la matrice **V** che si ricava è composta dalle colonne oggetto della rotazione, postmoltiplicate per un'opportuna matrice **T** di trasformazione, e dalla colonna di fattori non coinvolta nella rotazione (Brunoro,1988). I risultati intermedi della procedura sono identificati dalle matrici **V**¹ e **V**², mentre la matrice ottenuta al termine delle tre fasi di rotazione sarà **V**³. Le matrici di trasformazione **T**¹², **T**¹³ e **T**²³ sono matrici di ordine 2x2 composte dal vettore colonna $t_1 = (\cos(x_i), \sin(x_i))$ e dal vettore colonna $t_2 = (-\sin(x_i), \cos(x_i))$, dove x_i , con $i = (1,2,3)$, rappresenta un opportuno angolo di rotazione.³

³ Per il calcolo dell'angolo di rotazione x_i si adotta il principio della parsimonia, si prende dunque il valore di x che massimizza la sommatoria delle quarte potenze dei coefficienti della matrice ruotata.

Tabella (10) – matrice V^1

v1	v2	v3
-0,767	0,027	-0,359
-0,194	-0,826	-0,200
-0,119	-0,106	-0,904
-0,876	0,056	0,198
-0,232	-0,821	0,339
-0,799	-0,158	0,151
-0,539	0,444	0,090

Tabella (11) – matrice V^2

v1	v2	v3
-0,732	0,027	-0,425
-0,176	-0,826	-0,216
-0,039	-0,106	-0,911
-0,890	0,056	0,121
-0,261	-0,821	0,317
-0,809	-0,158	0,080
-0,545	0,444	0,042

Tabella (12) - matrice V^3

Variabile	v1	v2	v3
<i>Testare le conoscenze</i>	-0,732	0,059	-0,422
<i>Contatti con le aziende</i>	-0,176	-0,807	-0,278
<i>Voglia di vincere</i>	-0,039	-0,037	-0,917
<i>Nuova esperienza</i>	-0,890	0,047	0,125
<i>Possibilità lavorative</i>	-0,261	-0,843	0,254
<i>Occasione formativa</i>	-0,809	-0,164	0,068
<i>Gioco</i>	-0,545	0,440	0,076

Si può ora notare con più chiarezza come le variabili si distribuiscono tra le tre componenti selezionate, osservando quelle che presentano i coefficienti di affinità più elevati. L'interpretazione delle componenti parte dall'attribuzione di un'etichetta che sintetizzi il contenuto delle variabili manifeste a essi attribuiti. In particolare: la prima componente aggrega “Testare le conoscenze”, “Nuova esperienza” e “Occasione formativa”; la seconda componente aggrega “Contatti con le aziende” e “Possibilità lavorative”; mentre la terza componente è legata in maniera significativa a “Voglia di vincere”. Resta ambigua la posizione di “Gioco” che ha un livello di saturazione simile, ma con segno opposto, nelle prime due componenti. Inoltre uno sguardo alla matrice S originaria suggerirebbe per l'*item* la costituzione di una componente a se stante.

4.5.2. Risultati

Attraverso l'uso dell'analisi delle componenti principali si riescono ad identificare quattro atteggiamenti distinti a partire dai sette *item* analizzati. Una prima componente riguarda la novità dell'esperienza formativa che permette un'applicazione pratica di quanto studiato, una seconda componente rappresenta l'opportunità di entrare in contatto con un'azienda e di farsi notare nel mondo del lavoro. Restano infine distinti l'aspetto ludico e quello competitivo che risultano composti da un solo *item*. Le motivazioni del “gioco” e della “sfida” che lo stesso offre sono però le meno rilevanti per gli scopi dell'indagine. Risulta di maggior interesse valutare eventuali differenze di atteggiamento per le motivazioni legate al percorso formativo e professionale degli iscritti a Statistica e degli iscritti ad Economia.

Allo scopo di confrontare gli atteggiamenti degli intervistati è opportuno ricavare un punteggio per le prime due componenti che possiamo indicare con i termini “Formazione” e “Lavoro”. Volendo eliminare nel calcolo l'influenza delle variabili “Gioco” e “Voglia di vincere”, ripetiamo l'analisi delle componenti principali limitandola agli *item* dei due raggruppamenti presi in esame. Le cinque variabili ora considerate sono: “Testare le conoscenze”, “Contatti con le aziende”, “Nuova esperienza”, “Possibilità lavorative” e “Occasione formativa”.

Viene ripetuta la procedura per il calcolo della matrice fattoriale a partire dalla matrice delle correlazioni, e si sceglie di ridurre a due il numero delle componenti, ricavandone la matrice S^5 . La matrice V^5 , è ricavata invece moltiplicando la matrice dei pesi S^5 per l'opportuna matrice di trasformazione T^5 , allo scopo di facilitare l'interpretazione dei valori ⁴. Si riconfermano i risultati dell'analisi precedente, assegnando gli stessi *item* agli insiemi “Formazione” e “Lavoro”.

⁴ Anche in questo caso si è usata la trasformazione seguendo il metodo *quartimax*.

Tabella (13) – matrice V^5

v1	v2
-0,779	0,149
-0,224	-0,837
-0,858	0,085
-0,286	-0,849
-0,870	-0,014

La matrice V^5 rappresenta le proiezioni delle variabili, contenute nella matrice Z^5 , sulle componenti estratte. Quello che risulta interessante è capire quali manifestazioni quantitative delle componenti abbiano determinato i singoli valori delle variabili (Brunoro, 1988). Per calcolare i valori delle due componenti è quindi necessario invertire idealmente la relazione ricavando un'opportuna matrice dei pesi H . La matrice delle componenti avrà quindi la formula

$$C^5 = Z^5 * H$$

Nel caso in esame, essendo il numero della componenti selezionate inferiore rispetto a quello delle variabili considerate, la formula per il calcolo di H a partire da V^5 è $H = V^5 * (V^{5t} * V^5)^{-1}$ (Brunoro, 1988).

Tabella (14) – matrice H

h1	h2
-0,368	0,167
-0,036	-0,571
-0,399	0,128
-0,063	-0,574
-0,397	0,059

Anche se per ogni componente il calcolo del punteggio coinvolge tutte e cinque le variabili prese in esame, i pesi utilizzati ne rendono obiettiva l'interpretazione dando maggior rilevanza agli *item* ad essa associati. Per ognuno dei due costrutti è stato quindi calcolato un indicatore che sintetizza, in maniera ponderata, le variabili che lo compongono.

I coefficienti più rilevanti di H risultano negativi, a causa dei valori fattoriali con segno meno della

matrice V^5 da cui sono stati ricavati. Per praticità rappresentativa nel calcolo delle componenti gli elementi della matrice H sono stati invertiti di segno, in modo da far coincidere ad alti valori espressi negli *item* alti punteggi di “Formazione” e “Lavoro”. Una volta ricavati i punteggi, moltiplicando la matrice dei dati Z^5 per la nuova matrice H , si procede ad un confronto dei valori ottenuti nelle popolazioni di iscritti ad Economia ed iscritti a Statistica.

La distribuzione della componente “Formazione”, rappresentata dai *boxplot* del grafico (3), mostra sostanzialmente un'uniformità nelle due popolazioni, mentre il grafico successivo evidenzia differenze per quanto riguarda la componente “Lavoro”. Come si nota dal grafico (4), gli iscritti ad Economia dimostrano una maggior influenza della componente “Lavoro” nell'atteggiamento espresso nei confronti dei business game.

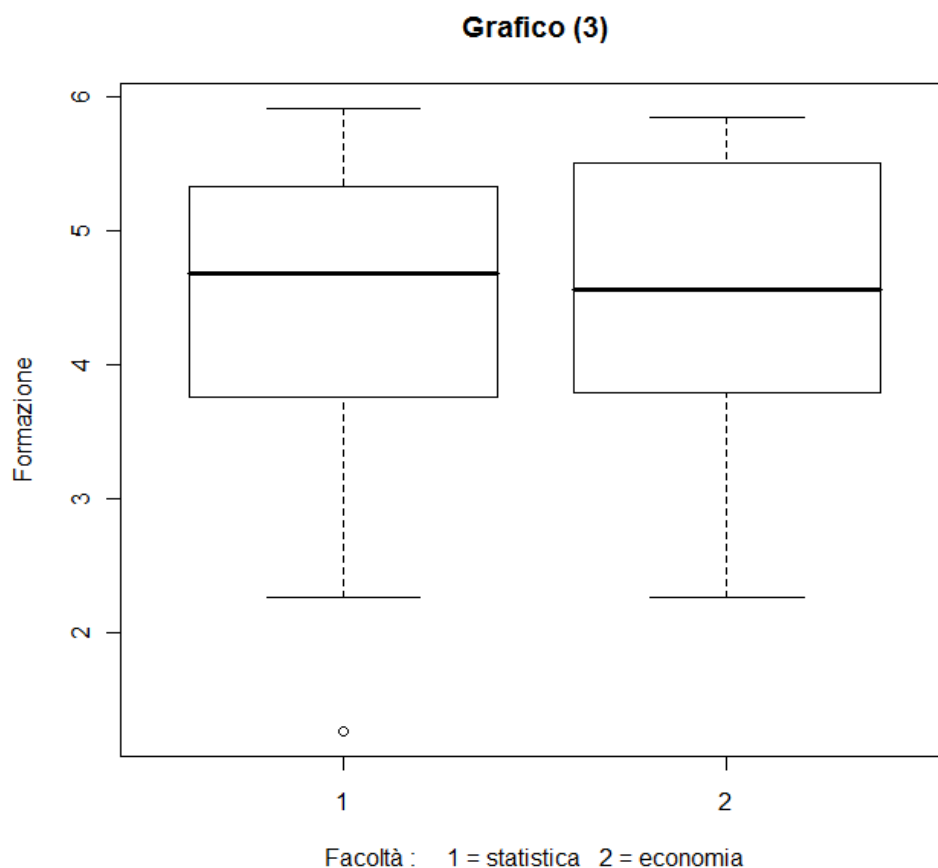
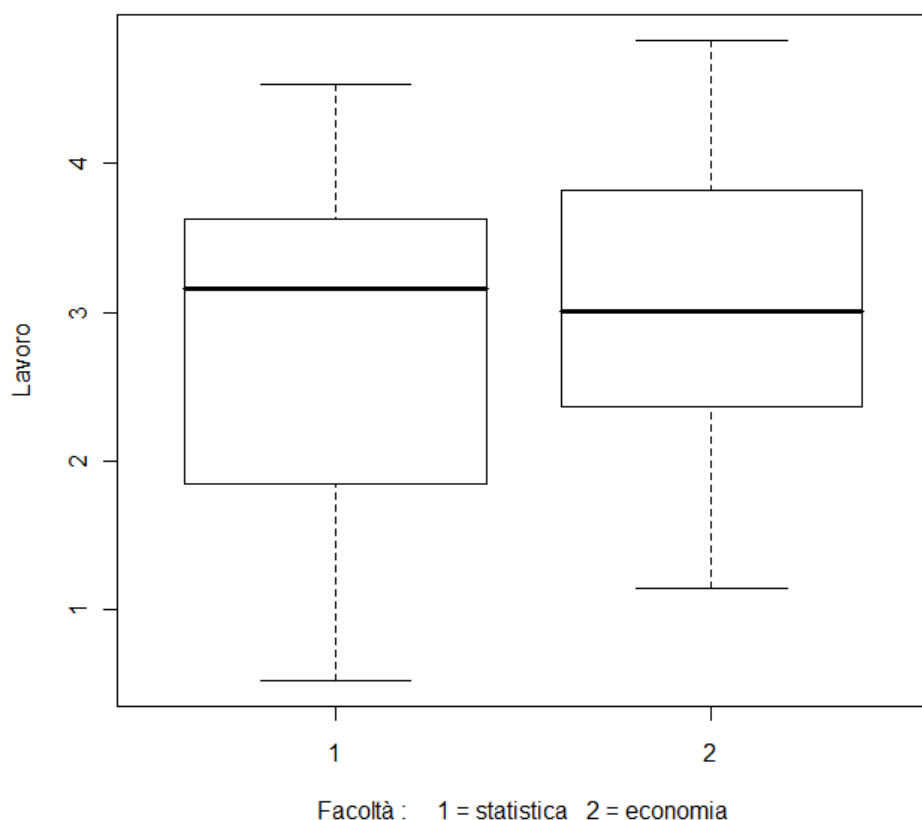


Grafico (4)



Una volta avvalorata la presenza di due costrutti distinti, si potrebbe ipotizzare che tali tendenze non riguardino solo l'atteggiamento dello studente nei confronti dei BG, ma che sia possibile estendere il risultato ad altre esperienze che uniscono gli aspetti dell'apprendimento e dell'avvicinamento al mondo del lavoro. L'esempio più comune di tali attività è identificabile nello stage. Attraverso i *boxplot* dei grafici (5) e (6) si vogliono analizzare eventuali differenze nella distribuzione di "Formazione" e "Lavoro", condizionatamente ai valori assunti dalla variabile fattoriale "Stage".

Ricordiamo che la variabile "Stage" è codificata: con il valore "0" nel caso in cui lo studente rifiuti entrambe le proposte di stage, con il valore "1" nel caso in cui lo studente accetti lo stage solo se svolto presso l'azienda di suo interesse e con il valore "2" nel caso in cui lo studente accetti lo stage non retribuito indipendentemente dall'azienda promotrice.

Grafico (5)

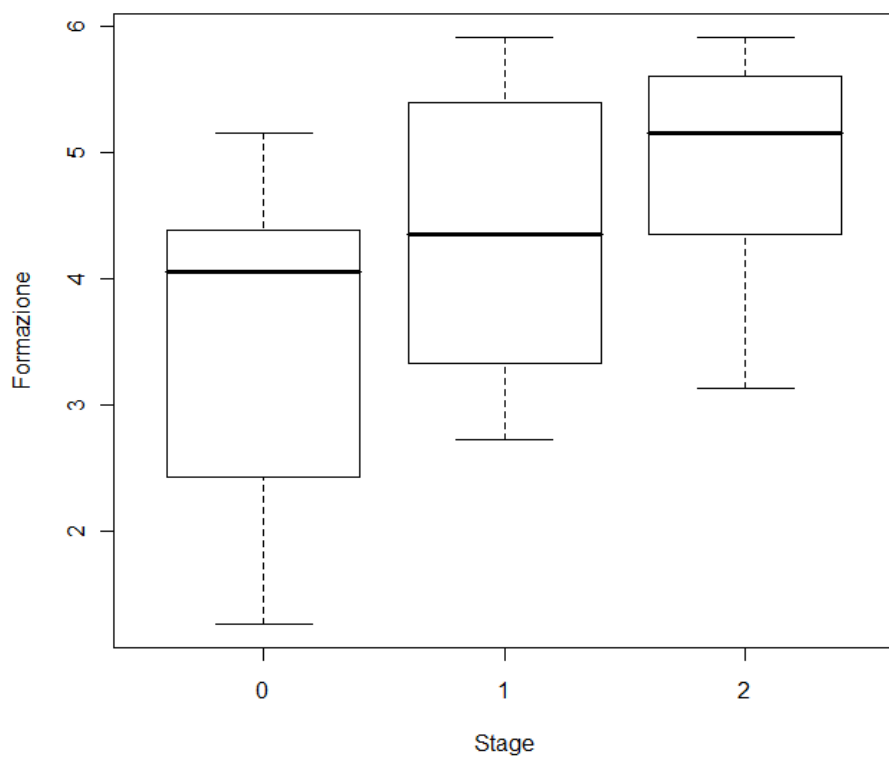
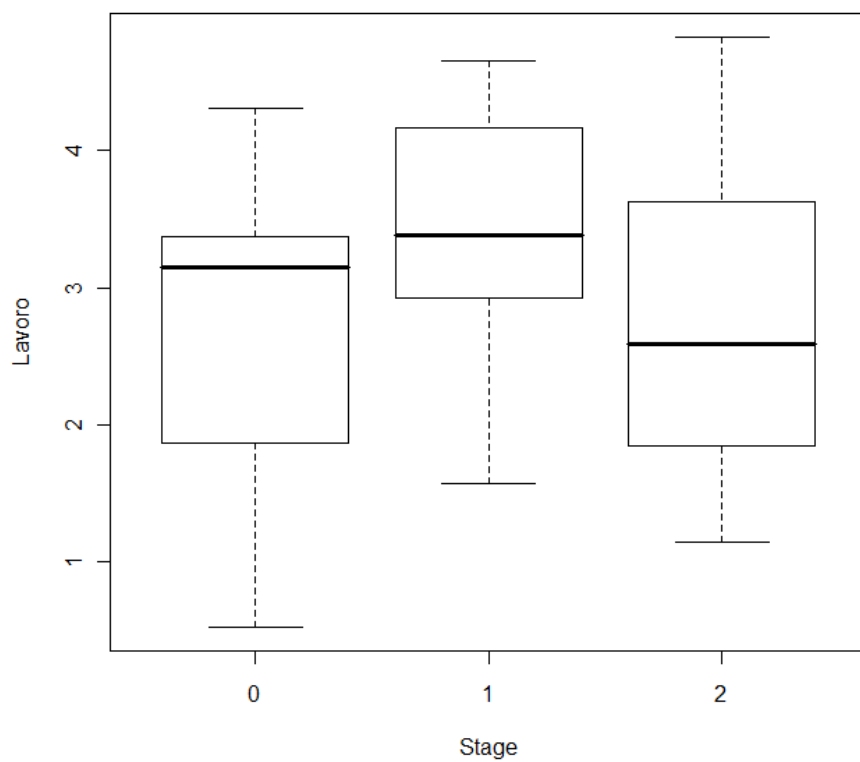


Grafico (6)



Il confronto delle distribuzioni dimostra differenze evidenti nelle tre popolazioni che rappresentano i diversi atteggiamenti espressi sullo stage. Nello specifico chi rifiuterebbe lo stage non retribuito tende ad avere punteggi inferiori, per quanto riguarda la componente “Formazione”, rispetto ai soggetti disposti ad accettarlo. I più interessati agli aspetti formativi risultano essere gli studenti per cui lo stage è una valida opportunità indipendentemente dall'azienda che lo propone. (terzo *boxplot* del grafico (5)).

Chi rifiuterebbe lo stage non retribuito tende ad avere bassi valori anche per quanto riguarda la componente “Lavoro”, dimostrando uno scarso interesse ad entrare in contatto con le aziende. Coloro che si dimostrano maggiormente sensibili all'aspetto della relazione con il datore di lavoro sono quei soggetti per cui lo stage diventa interessante nel momento in cui viene loro proposto dall'azienda leader del settore d'interesse (secondo *boxplot* del grafico (6)).

4.6. IL MARKETING RELAZIONALE DI STATISTICA ED ECONOMIA

Il particolare interesse riscontrato tra gli studenti di Economia per le occasioni d'incontro con le aziende, derivante dai punteggi ricavati per la componente “Lavoro” e dagli atteggiamenti espressi sullo stage, potrebbe derivare da una selezione a priori che spinge i giovani focalizzati sulle opportunità di carriera ad iscriversi ad Economia piuttosto che a Statistica. Più verosimilmente questo risultato potrebbe essere dovuto ad una diversa politica di facoltà nella gestione dei rapporti di collaborazione con i soggetti economici.

Come afferma Paolo Giubitta, docente e delegato della facoltà di Economia per i rapporti con le imprese, in un'intervista a Padovanews “Una buona facoltà deve saper coniugare l'eccellenza nella ricerca e nella didattica con le esigenze del sistema economico e sociale”. Parole che trovano conferma nei fatti: ad Economia infatti è d'obbligo per laurearsi inserire nel proprio piano di studi un'esperienza di stage, regola che permette alla facoltà di coltivare i rapporti con le imprese

sostenuti da un continuo scambio di esperienze. Nel sito web della facoltà vengono pubblicate tutte le iniziative rivolte agli studenti che coinvolgono rappresentanti del mondo economico come ad esempio conferenze, seminari e testimonianze aziendali; occasioni d'incontro che spesso vengono organizzate dai docenti all'interno dei loro corsi, ma la cui partecipazione è aperta a tutti gli studenti. Con lo scopo di testare sul campo quanto appreso la facoltà organizza anche numerose visite aziendali presso le sedi dei propri partner (Padovanews, 04/05/2010).

Per quanto riguarda la facoltà di Statistica, dove lo stage non è obbligatorio, è principalmente l'ufficio stage ad occuparsi delle relazioni con il mondo economico. Gli incontri con le aziende sono solitamente organizzati dai singoli docenti che si occupano anche di informare gli studenti. Nel sito web di facoltà la bacheca degli eventi riguardanti il mondo del lavoro contiene per lo più la comunicazione sulle iniziative di orientamento svolte dall'Università come *Job Meeting* e *Careers Day*, oppure alcune proposte innovative di stage.

Le differenze nei rapporti tra facoltà ed aziende derivano anche dal tipo di sbocchi professionali disponibili per i propri laureati e di conseguenza da una diversa scelta dei partner con cui stringere degli accordi di collaborazione. Esaminando le proposte di stage delle due facoltà aggiornate al settembre 2010, presentati nella tabella (15), si sono notate differenze specialmente per quanto riguarda il settore aziendale⁵.

Tabella (15) – Settori dello stage

Settore	Statistica	Economia	% Statistica	% Economia
Industria e Servizi	28	17	45,16%	34,00%
Pubblica amministrazione	15	5	24,19%	10,00%
Commercio	7	11	11,29%	22,00%
Credito / Assicurazioni	4	6	6,45%	12,00%
Consulenza / Studi professionali	8	11	12,90%	22,00%

⁵ I dati si riferiscono alle proposte di stage disponibili per le due facoltà al mese di settembre 2010 e non agli stage svolti nell'anno dagli studenti. La classificazione del settore aziendale trae spunto dalle indicazioni sullo stesso presenti nelle vetrine stage, aggregando i settori più affini sotto il profilo della gestione del personale e del rapporto tra dipendente e datore di lavoro.

Leggendo i valori della facoltà di Statistica quel che si nota è una maggiore presenza di stage nel settore della pubblica amministrazione, settore che prevede politiche di reclutamento molto diverse rispetto a quello delle imprese private. Nelle aziende pubbliche infatti la selezione dei candidati segue logiche proprie e la relazione che si instaura tra il dipendente, sia effettivo che potenziale, e l'azienda non è la conseguenza di politiche di marketing interno. Gli stage offerti ad Economia risultano invece più variegati per quanto riguarda il settore d'impresa.

Come conferma lo stesso Prof. Giampiero Dalla Zuanna, preside della Facoltà di Scienze Statistiche nel corso di un'intervista rilasciata alla trasmissione "Fuoriclasse" dedicata alla facoltà, gli sbocchi professionali per un laureato in statistica sono fondamentalmente di due tipi: nelle aziende oppure all'interno della pubblica amministrazione. Sempre nel corso della trasmissione emerge da alcune interviste agli studenti che la scelta di iscriversi a Statistica nasce da un'aspettativa sulle future possibilità d'impiego, ritenute più valide rispetto a quelle di un laureato in Economia.

Un percorso formativo di tipo statistico con indirizzo economico offrirebbe quindi competenze più specifiche rispetto ad una tradizionale laurea in economia, allo stesso tempo però i laureati in economia ottengono ottimi contatti con le imprese grazie alle politiche di marketing relazionale della propria facoltà.

Abbiamo dunque riscontrato due differenti posizionamenti nel panorama dell'offerta universitaria. La facoltà di Economia segue una strategia focalizzata sulla spendibilità dei propri profili professionali e nel facilitare l'accesso dei propri laureati al mondo del lavoro, ricevendo credibilità e prestigio sociale. Infatti nonostante la sua recente fondazione la facoltà è da quattro anni al primo posto nelle classifiche elaborate dal Censis (Padovanews, 04/05/2010). La facoltà di Statistica pianifica invece la propria politica di reclutamento basandosi sull'aspetto formativo, sulla forte richiesta del mercato del lavoro di laureati in statistica (maggiore dell'offerta secondo il preside di facoltà) sulla versatilità delle conoscenze acquisite e sulla modernità della disciplina (Fuoriclasse 11/05/2010).

CONCLUSIONI

I *business game* sono un supporto formativo utilizzato in ambito universitario per verificare quanto appreso durante le lezioni, attraverso la risoluzione pratica di un caso economico. L'uso della simulazione permette infatti agli studenti di sperimentare le proprie capacità in un ambiente privo di rischi, acquisendo allo stesso tempo nuove competenze. Anche le aziende organizzano propri *business game* in forma di competizioni rivolte a giovani in procinto di concludere il percorso universitario. Quando è un'azienda ad organizzarli lo scopo è quello di entrare in contatto con gli studenti e cercare di valutarne le capacità nonostante i *business game* soffrano dei limiti dovuti all'uso della simulazione. Una delle ragioni per cui gli studenti decidono di parteciparvi è il potersi avvicinare e presentare alle imprese, rendendo quindi l'iniziativa un terreno d'incontro per entrambi. L'attrattiva dei *business game* però deriva anche dalla possibilità di fare un'esperienza formativa di tipo pratico e ludico allo stesso tempo.

Per analizzare da vicino le motivazioni che spingono i giovani a partecipare ad iniziative di questo tipo è stato somministrato un questionario ad un campione di studenti di Statistica e di Economia. Il questionario ha avuto anche l'obiettivo d'identificare l'incidenza nella valutazione di uno stage dell'azienda che lo promuove. A seguito di un'analisi sulle motivazioni della partecipazione, utilizzando il metodo delle componenti principali, si sono ricavati due costrutti su cui si è basato il confronto tra gli iscritti alle due facoltà: “Formazione” e “Lavoro”.

Analizzando la distribuzione condizionata delle due componenti si è evidenziato anche un legame tra i due costrutti e le risposte date sulla valutazione dello stage. Nello specifico l'analisi della distribuzione dei valori di “Formazione” che rappresenta l'interesse verso gli aspetti formativi dei *business game*, identifica una similarità di atteggiamento tra gli studenti di Statistica ed Economia. Si notano invece delle differenze nella distribuzione della componente “Formazione” condizionandola alla variabile “Stage”: gli studenti disposti ad accettare uno stage non retribuito, a

prescindere dall'azienda che lo propone, risultano i più interessati agli aspetti formativi del *business game*. Per quanto riguarda la componente “Lavoro” si è visto invece che i soggetti maggiormente interessati alle opportunità lavorative che il *business game* potrebbe offrire loro, sono gli stessi per cui lo stage non retribuito diventa vantaggioso nel momento in cui a proporlo è un'azienda per cui desiderano lavorare. Gli studenti di Economia sono quelli che hanno dimostrato un interesse maggiore sia per l'azienda promotrice dello stage che per le occasioni d'incontro con le imprese promotrici dei *business game*. Si è quindi ipotizzato un legame tra l'orientamento strategico della facoltà di Economia ed il maggior interesse dei propri iscritti per gli aspetti relazionali con le aziende.

La facoltà di Economia di Padova è infatti particolarmente attiva nella promozione dei rapporti con le imprese, appoggiando di fatto il processo di modernizzazione del sistema universitario che prevede una maggior attenzione per quelle che sono le esigenze del sistema economico. Le relazioni instaurate con il mondo economico facilitano anche le attività di *placement* dell'università. Il prestigio delle moderne università è misurato infatti nelle possibilità d'impiego dei propri laureati: si richiede sempre più di offrire, oltre ad un aggiornato percorso formativo, buone occasioni lavorative per il futuro.

L'esempio di un sistema universitario avanzato come quello americano ha dimostrato però che stretti legami tra istruzione e mondo economico non sono privi di rischi, primo tra tutti la perdita di autonomia in tema di formazione e ricerca. Per le aziende collaborare con le università significa poter accedere ai risultati di ricerca e collaborare alla definizione dei programmi formativi, in modo da rendere i laureati più vicini alle esigenze del mercato. Un importante vantaggio è infatti ottenere un canale preferenziale per il reclutamento dei giovani: avendo la possibilità di comunicare agli studenti i valori *corporate* l'azienda può differenziarsi e farsi notare nel mercato del lavoro, con benefici per la notorietà del marchio.

Si è visto infatti che consumatori e lavoratori sono solo apparentemente due gruppi distinti nello

scenario economico postmoderno. Nella realtà ogni individuo nel quotidiano svolge entrambi i ruoli di acquirente e di lavoratore attraverso meccanismi che presentano delle similarità. La ragione non è il solo elemento considerato nelle scelte di consumo e nella ricerca di un lavoro. Il processo di acquisto non è infatti l'unico a risentire dell'aspetto emozionale, ma anche la scelta del datore di lavoro è influenzata da esperienze emotive.

La comunicazione d'immagine che avviene attraverso i *business game* va ad influenzare la percezione del marchio nel mercato del lavoro e in quello dei prodotti, creando isomorfismi tra i due sistemi. I *business game* si sono dimostrati anche un valido supporto per le fasi di selezione del personale, specialmente in quelle aziende che adottano politiche di reclutamento basate sulla ricerca di talenti.

La multinazionale francese L'Oréal è stata una delle prime a comprendere ed utilizzare il potenziale dei *business game* mettendo alla prova negli anni più di 200.000 studenti e diventando un esempio da seguire per molte altre aziende. La riuscita di tali iniziative deriva dal fatto che il gruppo cosmetico ha individuato negli studenti universitari il proprio *target*, da attirare e trattenere in fase di reclutamento. Un tale successo è stato possibile anche grazie ai rapporti di collaborazione intrattenuti con le università, rapporti che lo stesso *business game* ha contribuito a consolidare. Servendosi delle potenzialità del web L'Oréal è riuscita a raggiungere e diffondere i propri *business game* in più di 128 paesi, sostenendo costi inferiori rispetto alle tradizionali iniziative di *screening* dei candidati nelle fasi del reclutamento; senza trascurare che l'investimento fatto in comunicazione ha avvantaggiato anche alla notorietà internazionale del marchio. L'impegno di L'Oréal nel differenziarsi dai competitor l'ha portata al doppio risultato di essere l'azienda leader nel mercato cosmetico ed il datore di lavoro più appetibile per gli studenti europei di business nel 2008⁶.

⁶ L'Oréal è risultata il datore di lavoro preferito nella categoria "fast movign consumers goods" a seguito di un'indagine del 2008 condotta da Universum Europe sulle preferenze degli studenti universitari europei. Nella classifica generale L'Oréal si posiziona quarta, ma sono numerosi i risultati in questo ambito che l'azienda ha collezionato negli anni precedenti.

BIBLIOGRAFIA

TESTI

- Barbaranelli C., *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*. LED Edizioni Universitarie, 2003.
- Boldizzoni D., Manzolini L., *Come creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*. Guerini e Associati, 2000.
- Brassin S., Tassinari F., Tassinari G., *Marketing e pubblicità. Metodi di analisi statistica*. Il Mulino, 1999.
- Brucchi Luchino, *Manuale di Economia del Lavoro*. Il Mulino, 2001.
- Brunoro Giancarlo, *Analisi delle componenti principali*. Franco Angeli, 1988.
- Fabris Giampaolo, *La pubblicità teorie e prassi*. FrancoAngeli, 1992
- Fabris Giampaolo, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. FrancoAngeli, 2003
- Garvey Catherine, *Il gioco. L'attività ludica come apprendimento*. Armando Editore, 1997
- Gibbons Robert, *Teoria dei giochi*. Il Mulino, 2005.
- Iacus S. M., Masarotto G., *Laboratorio di statistica con R*. McGraw-Hill, 2003
- Infante Carlo, *Imparare giocando. Interattività fra teatro e ipermedia*. Bollati Boringhieri, 2000.
- Infante Carlo, *Performing Media. La nuova spettacolarità della comunicazione interattiva e mobile*. Novecento::libri, 2004.
- Klein Naomi, *No Logo* Baldini & Castoldi, 2000.
- Martone Andrea (a cura di), *La selezione del personale. Nuovi strumenti*. Guerini e Associati, 2002.
- Mazzei Alessandra, *Comunicazione e reputazione nelle università*. Fanco Angeli, 2004.
- Padula Alberto, *Marketing interno. Prospettive e applicazioni innovative*. Hoepli, 2007.
- Prandelli E., Verona G., *Marketing in rete. Analisi e decisioni dell'economia digitale*. McGraw-Hill, 2002
- Pratesi C.A. Mattia G. *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*. McGraw-Hill, 2006.
- Riccardi Ripamonti Itala, *"IN" gioco. Comunicazione, apprendimento, libertà, plasticità, piacere: il futuro dell'uomo*. Mursia, 1998.

Roberts Kevin, *Lovemarks: il futuro oltre i brands*. Mondadori, 2005.

Rüegg Walter, *A history of University in Europe. Volume 1, Universities in the Middle Ages*. Cambridge University Press, 1992

Siri Giovanni. *Psicologia del consumatore. Consumi e costruzione del significato*. McGraw-Hill, 2004

Silverstein Michael J., Fiske Neil, *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*. Etas, 2004.

Washburn Jennifer, *University, Inc: The Corporate Corruption of Higher Education*. Basic Books, 2001.

ARTICOLI

Anzani Nadia, 29 aprile 2009. *Formazione col bollino*. Economy, p. 72 – 74

Bosio Elisabetta (intervista a), 27 novembre 2006. *Manager per gioco. E per tentare la carriera internazionale*. Redazione di Almalaurea. Disponibile su
<<http://www.almalaurea.it/info/almanews/lavoro/061128.shtml>>.

Cerri Giampaolo, 1 dicembre 2008. *E-Strat e Campus in un business game*. Campus, disponibile su
<<http://www.campus.it/estrat-loreal/143946-e-strat-e-campus-in-un-business-game.html>>.

Consigliere Irene, 24 novembre 2006. *E adesso il marketing universitario usa perfino i videogiochi*. Corriere della Sera, p. 50.

Corbetta Daniele, 21 gennaio 2009. *L'Oéal E-Strat sbarca su Facebook*. Campus, disponibile su
<<http://www.campus.it/estrat-loreal/290366-l-oreal-e-strat-sbarca-su-facebook.html>>.

De Cesare C., 24 febbraio 2008. *Il business game svela il dirigente più capace*. Il Sole 24 Ore, p. 22.

De Cesare C., 8 maggio 2009. *Ricercatori e commerciali Selezioni a tutto campo nel make up*. Corriere della Sera, p. 39.

De Rosa Franco, gennaio 2009. *L'Oréal: per creare bellezza c'è bisogno di talento*. Mercurius magazine, p 14 – 15.

Del Barba Massimiliano, 15 ottobre 2008. *La crisi esalta il valore dei talenti*. Il Sole 24 Ore, p. 31.

Filipponio Maria Antonietta (a cura di), *Storia del gioco e del giocattolo. Il tempo dell'infanzia: giochi e giocattoli*. Mamma e papà, magazine. Disponibile su
<http://www.mammaepapa.it/magazine/p.asp?nfile=te_gioco_storia>.

Gaggi Massimo, 20 settembre 2006. *Usa manger-docenti all'università Le aziende decidono corsi e indirizzi*. Corriere della Sera, p. 22-23.

Ghioni Rubina, 16 settembre 2005. *Neolaureati, posto fisso solo per pochi*. Corriere della Sera, p. 35

Imprese "per gioco", Sony e Università la Sapienza avviano ricerca. 5 marzo 2009. Gioco & Giochi.com, disponibile su <<http://www.giocoegiochi.com/index.php?id=43466>>

Mazzini Carlo, 22 luglio 2008. *Università pubbliche, presto Fondazioni private: dall'amatriciana all'americana?*. Quinoprofit.it, disponibile su <<http://www.quinoprofit.it/?p=333>>

Mutuo Street: interviste ai vincitori del Business Game di Captha, 28 gennaio 2008. Guidamaster.it, disponibile su <<http://www.guidamaster.it/ultime-notizie/dettaglio.html?iId=205&pagina=8>>

Pace Federico, 11 dicembre 2009. *"L'università vale ancora la pena" Dopo la scuola il sogno della laurea*. La Repubblica.it, disponibile su <http://www.repubblica.it/2007/03/sezioni/scuola_e_universita/servizi/alma-laurea-laurea/diplomi-2009/diplomi-2009.html?ref=search>

Pace Federico, *Intervista ad Elisabetta Bosio, responsabile reclutamento di L'Oréal Italia*. La Repubblica.it, disponibile su <<http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/interviste/dettaglio/intervista-a-elisabetta-bosio-responsabile-reclutamento-di-l-or-al-italia/1524812>>

Pace Federico, *Giovani nella trappola degli stage quattro laureati su dieci senza paga*. La Repubblica.it, disponibile su <<http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/giovani-alle-prese-con-la-trappola-degli-stage-4-laureati-su-dieci-al-lavoro-senza-un-euro/2740800>>

Pasquinelli Luigi, 25 ottobre 2004. *Lauree brevi, promosse ma già da cambiare*. Il Messaggero.

Redazione web, 4 maggio 2010. *Gli studenti della Facoltà di Economia di Padova incontrano le aziende*. Padovanews.it.

Riboni Enzo, 15 maggio 2009. *Stagisti e neolaureati Si in tre aziende su quattro*. Corriere della Sera, p. 42.

Ricceri Fabio, 9 ottobre 2008. *Business Game: Bnp Paribas lancia Ace Manager*. Disponibile su <<http://employerbranding.blogspot.com/2008/10/business-game-bnp-paribas-lancia-ace.html>>.

Ricceri Fabio, 28 maggio 2009. *Per le risorse umane in azienda ci vuole un salto di qualità*. Disponibile su <<http://employerbranding.blogspot.com/2009/05/per-le-risorse-umane-in-azienda-ci.html>>

Rovagna Marta, 9 luglio 2009. *Ecco la struttura della nuova Agenzia di valutazione delle università italiane*. Università.it, disponibile su <<http://www.universita.it/struttura-anvur/>>

Semenza Renata, 10 luglio 2007. *I dilemmi dell'università "di mercato": istruire, formare o collocare?*. ViaConservatorio, disponibile su

<<http://www.viaconservatorio.unimi.it/ViaConservatorio/D3CF9EBA-1E62-400E-8A27-A4DF34DCF6CA/42E01049-3054-485C-8894-B6CED3160EA3.html>>.

Spolini Nicoletta, 17 novembre 2008. *Gli stage non sono tutti uguali, in L'Oréal per esempio...* . Style.it, disponibile su <<http://laborincorsa.style.it/archive.php?eid=219>>.

Spolini Nicoletta, 24 giugno 2009. *Tre stage all'estero con L'Oréal*. Style.it, disponibile su <<http://laborincorsa.style.it/tag/l%27or%E9al>>.

Spolini Nicoletta, 29 gennaio 2010. *Valuta le tue doti, scegli il tuo lavoro. Ti aiuta L'Oréal*. Style.it, disponibile su <<http://laborincorsa.style.it/tag/reveal+by+l'oreal>>.

Spolini Nicoletta, 15 marzo 2010. *C'è chi coltiva talenti giovani giovani...* Style.it disponibile su <<http://laborincorsa.style.it/452/c-e-chi-coltiva-talenti-giovani-giovani>>.

Videogiochi: Marketing, Recruiting e Fundraising, tutti a braccetto col Gaming. 5 marzo 2009. Gioco & Giochi.com, disponibile su <<http://www.giocoegiochi.com/index.php?id=43468>>.

Voltolina Eleonora, 29 agosto 2009. *Rapporto Excelsior 2009: sempre più stagisti nelle imprese italiane, sempre meno assunzioni dopo lo stage*. Repubblica degli stagisti, disponibile su <<http://repubblicadeglistagisti.it/article/rapporto-excelsior-2009-sempre-piu-stagisti-nelle-imprese-italiane-sempre-meno-assunzioni-dopo-lo-stage>>.

Voltolina Eleonora, 10 novembre 2009. *Giovani e lavoro, il manifesto dei ministri Sacconi e Gelmini: "Non c'è bisogno di grandi riforme, basta avvicinare la scuola alle imprese"*. Repubblica degli stagisti, disponibile su <<http://repubblicadeglistagisti.it/article/giovani-e-lavoro-il-manifesto-dei-ministri-sacconi-e-gelmini>>

ALTRO MATERIALE

Amendola Eugenio, 2008. *Mercato del lavoro ed employer brand positioning*. Eccellere, Business Community; Anthea Consulting.

Cammelli Andrea, 1 aprile 2009. *XI Rapporto sulla condizione occupazionale dei laureati*. Almalaurea, disponibile su <<http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione07/premessa.shtml>>

Di Ciocco I., *Gestione delle risorse umane e ruolo della funzione HR nel gruppo L'Oréal*. Prova finale del XIV Master in Direzione e Gestione di Impresa, edizione 2004/2005, STOA'.

Disegno di legge in materia di organizzazione e qualità del sistema universitario, di personale accademico e di diritto allo studio. Approvato dal Governo Berlusconi il 29/10/2009. Fonte: Universinet.it

Il Business Game come strumento didattico, ottobre 2003. Università degli Studi di Udine, Facoltà di Ingegneria Gestionale, Corso di Gestione della Produzione, Materiale didattico.

Indagine G.I.D.P. Neolaureati 2008. Metodologia raccolta dati presso i direttori del personale.

Luglio 2008, GIDP.

L'Oréal, 2008. *Annual Report*. Disponibile su <<http://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=613/786/3389&lng=en&startPage=1>>.

Puntata della trasmissione “Fuoriclasse” dedicata alla Facoltà di Scienze Statistiche andata in onda sul canale digitale “RAI SCUOLA” il giorno 11 giugno 2010.

Secondo rapporto annuale sullo stato dell'industria videoludica in Italia. AESVI (Associazione Editori Software Videoludico Italia) Settembre 2006.

The L'Oréal e-STRAT participant pre-reading manual. 2006

PAGINE WEB

Business game E-strat <<http://www.estrat.loreal.com>>

Centromarca <<http://www.centromarca.it/>>

Google Zurich <<http://www.google.ch/intl/en/jobs/zurich/>>

L'Oréal <<http://www.loreal.com>> <<http://www.loreal.it>>

P&G&U <<http://www.pguchallenge.com/homepage.aspx>>

Premio Marketing <<http://www.premiomarketing.com/PremioMarketingWeb/showpage/27>>

StratX_ <<http://www.stratx.com>>

Universum Group <<http://www.universumglobal.com/>>