

# Esercitazione

Decidere lo sviluppo attraverso il  
people value mapping

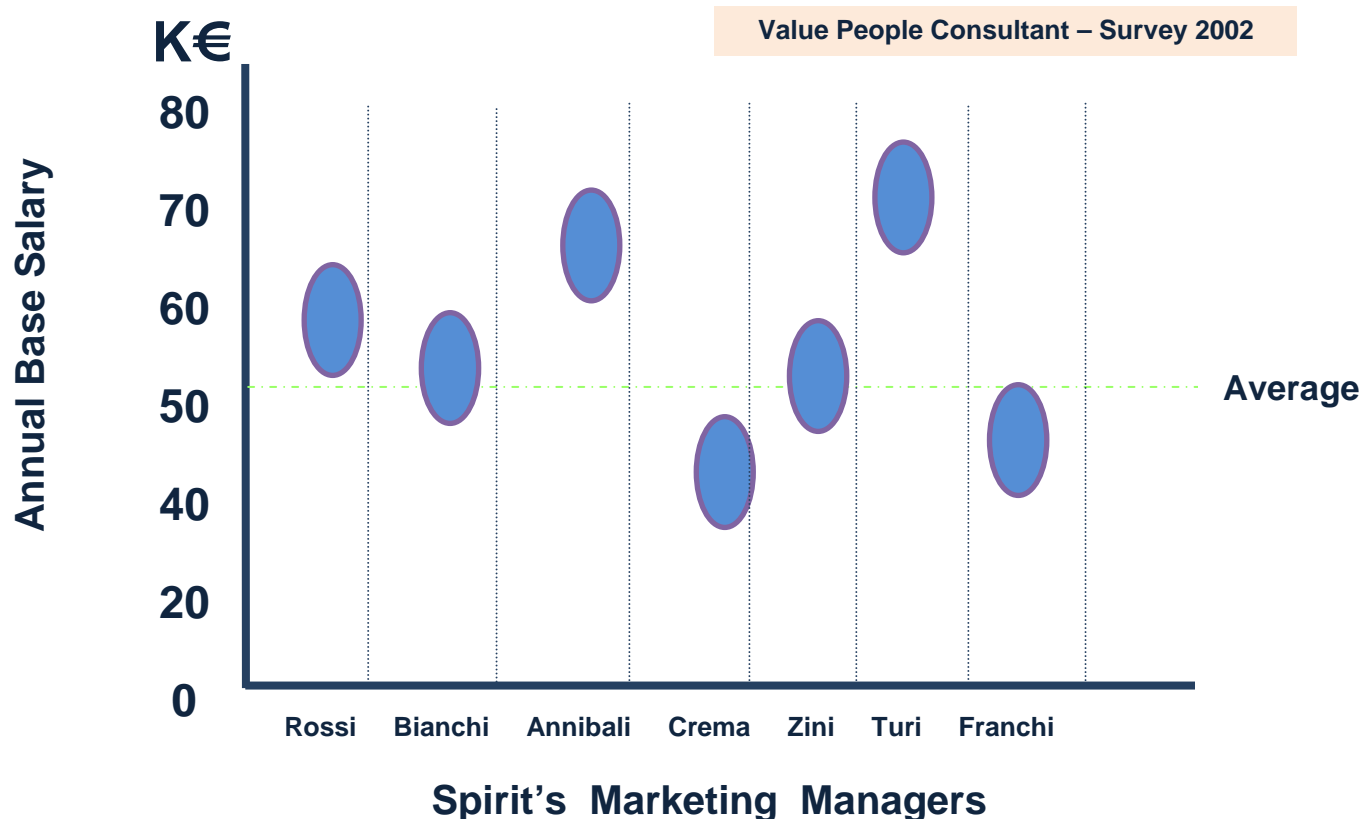
## Un'importante decisione di sviluppo

La Società Spirit SpA, fondata appena quattro anni fa, opera con successo nel settore dell'Information & Communication Technology. In poco tempo ha conseguito un posizionamento eccellente nel mercato di riferimento, grazie soprattutto allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi per la clientela consumer. Il suo brand gode di ottima reputazione. Le competenze di marketing sono da sempre quelle che l'hanno contraddistinta dai concorrenti. Investimenti in innovazione, un ambiente giovane e stimolante, un management serio e affidabile sembrano essere i più importanti driver di questo successo.

Recentemente, peraltro, a seguito dell'entrata di nuovi competitor sul mercato e di alcuni processi di concentrazione nel settore più di una persona ha lasciato l'azienda, attratta dalle politiche aggressive di recruitment della concorrenza. Il Direttore Marketing è molto preoccupato per questa situazione; fino ad ora ha avuto soltanto una dimissione, grazie alla sua leadership e al ricco programma di product development dell'azienda; ma teme che il piccolo gruppo di marketing manager che è riuscito a mettere insieme e sulle cui competenze, entusiasmo e dedizione la Spirit ha costruito molto del suo successo, sia seriamente minacciato dal mercato. A questa preoccupazione se ne è aggiunta un'altra. Il CEO della Società, infatti, gli ha recentemente annunciato il suo proposito di affidargli responsabilità più importanti, invitandolo ad accelerare il programma di consolidamento della struttura e a proporgli un successore in tempi rapidi. Teme quindi che un'eventuale indebolimento del gruppo possa rallentare la sua carriera. D'altra parte non ha ancora deciso su chi puntare per sostituirlo nella Direzione Marketing. Nell'ultimo Management Committee si sono registrate molte tensioni su questa situazione. Il Direttore Marketing, infatti, ha criticato la mancanza di iniziativa della Direzione Risorse Umane che non vuole accogliere la richiesta avanzata da più tempo di adottare aggressivi provvedimenti di aumenti retributivi per tutto lo staff impegnato nella struttura di marketing. Il Direttore Risorse Umane, in effetti, si è dichiarato in radicale disaccordo con questa richiesta sostenendo, per un verso, come non gli sembri corretta una politica retributiva di questo tipo che coinvolga tutto lo staff del marketing e lamentando, per l'altro, come non sia stata accolta la sua disponibilità ad assumere provvedimenti anche aggressivi ma molto "mirati".

## Il posizionamento retributivo dell'azienda

Ciò a fronte di una situazione che vede la Spirit ben posizionata, sotto il profilo delle scelte retributive, nei confronti del mercato. A sostegno di questa visione il Direttore Risorse Umane ha presentato i risultati di una indagine retributiva commissionata alla Value People Consultant, la più prestigiosa società di consulenza internazionale di compensation, sintetizzati in questa chart proiettata durante il Management Committee.



## Lo staff della funzione Marketing

Questi sono i dati di sintesi relativi alle persone dello staff del Marketing presentati al CEO

| Nominativo | Età | RAL | Seniority<br>(1) | Performance<br>(2) | Competenze<br>tecniche (3) | Competenze<br>gestionali (4) | Potenziale<br>(5) |
|------------|-----|-----|------------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|
| Rossi      | 40  | 58  | 17               | 4                  | 4                          | 2                            | 2                 |
| Bianchi    | 37  | 52  | 10               | 4                  | 4                          | 4                            | 3                 |
| Annibali   | 32  | 68  | 4                | 2                  | 3                          | 3                            | 4                 |
| Crema      | 34  | 42  | 5                | 3                  | 4                          | 2                            | 3                 |
| Zini       | 35  | 51  | 7                | 2                  | 2                          | 2                            | 2                 |
| Turi       | 36  | 70  | 9                | 5                  | 5                          | 4                            | 4                 |
| Franchi    | 38  | 47  | 8                | 5                  | 4                          | 5                            | 4                 |

- (1) Intesa come esperienza maturata complessivamente nelle tematiche di marketing (in anni)
- (2) Raggiungimento obiettivi e target dell'anno (scala crescente 1-5; 3=valore di budget)
- (3) Intesa come le conoscenze specialistiche/di prodotto e di metodologie di marketing (scala crescente 1-5)
- (4) Intesa come capacità di coordinamento di persone/processi/attività
- (5) Scala 1-4; 4=alto 3=buono 2=adeguato 1=scarso)

## Un scelta selettiva

Dopo l'illustrazione delle performance conseguite dallo staff del Marketing, è seguito un acceso dibattito a commento anche degli altri dati proiettati; discussione alla quale hanno partecipato, con diverse posizioni, anche gli altri componenti del Management Committee. Alla fine il CEO ha chiesto al Direttore Marketing e al Direttore delle Risorse Umane di sottoporgli una proposta condivisa di adeguamento retributivo per due risorse dello staff del marketing, dando queste indicazioni:

*“Le tensioni sul mercato sono molto forti. Non per questo però dobbiamo scardinare le nostre policy e la credibilità che abbiamo nei confronti di tutti i nostri collaboratori. E non credo, d'altra parte, che sia possibile immaginare di fondare le nostre politiche di retention solo su compensi di natura economica. Sarebbe una spirale senza fine. Dobbiamo quindi prendere una decisione facendo le più opportune e complete valutazioni. Vi prego quindi di esaminare la situazione e di “blindare” le due persone che ci consentono, secondo la vostra responsabile valutazione, da un lato, di trattenere le competenze di marketing necessarie per continuare a innovare con successo il nostro portafoglio di prodotti e servizi, dall'altro, a mantenere in casa la persona su cui poter investire nel breve termine per sviluppare l'organizzazione della funzione Marketing. Insomma vorrei una scelta selettiva ma ben mirata; una scelta che ci garantisca conoscenze di marketing e competenze manageriali per continuare a crescere”.*

## Qualche informazione sulle persone...

### Mario Rossi

- Ha trascorso tutta la sua vita professionale in Spirit. Conosce l'azienda e i suoi prodotti come le sue tasche e sa sempre come muoversi.
- E' apprezzato e stimato dai colleghi anche se non fa nulla per farsi notare, anzi di solito preferisce stare sulle sue.
- Si sente maggiormente a suo agio in contesti noti e per questo in genere teme i cambiamenti repentini.
- Ha un ottimo rapporto con l'attuale Direttore Marketing, mentre ha in più occasioni manifestato una certa antipatia per alcuni colleghi, percepiti come troppo ambiziosi e "rampanti".

### Giovanni Bianchi

- Persona valida, con uno spiccato imprenditoriale e un'elevata propensione al rischio. Gran lavoratore, ha sempre portato a casa gli obiettivi.
- Da alcuni anni si occupa di condurre le indagini di mercato, attività che l'azienda sta considerando di esternalizzare. Nel corso dell'anno verrà infatti realizzato uno spin-off che porterà alla costituzione di un'azienda a parte.
- In diverse situazioni ha dimostrato una buona capacità di gestione dell'incertezza.
- Ha un ottimo rapporto con sia con l'attuale Direttore Marketing che con larga parte del Top management dell'azienda. È considerato una persona affidabile e eticamente rigorosa.

## Qualche informazione sulle persone...

### Luca Annibali

- Nonostante la giovane età ha dimostrato spiccate capacità di coordinamento anche di risorse più esperte. Ha lavorato per un breve periodo in una prestigiosa società di consulenza e la Spirit ha dovuto “lottare” per accaparrarselo.
- Un’ eccessiva confidenza in sé talvolta lo rende troppo impetuoso e incapace di valutare opportunamente le priorità.
- È solo da un anno in azienda e ha cercato fin dall’inizio di creare un rapporto privilegiato con il Direttore Marketing.
- Ama porsi obiettivi sfidanti e rende il meglio quando è sotto pressione.

### Chiara Crema

- Ha alle spalle una breve esperienza accademica. È brillante e manifesta capacità cognitive superiori alla media.
- In più occasioni ha dimostrato ottime capacità di problem solving.
- Portata eccessivamente alla ricerca della perfezione, talvolta si perde nella risoluzione di problemi specifici, perdendo la vista di insieme.
- Ha spiccate capacità relazionali e sa farsi benvolere.

## Qualche informazione sulle persone...

### Paola Zini

- Persona caratterialmente difficile, non si è mai integrata nel gruppo, nel quale lavora da meno di due anni.
- Ha iniziato la sua carriera nella funzione di Accounting e ha mantenuto buone relazioni con il capo e diversi colleghi
- È molto scrupolosa e ha buone conoscenze dei processi di business. È la prima a sentirsi a disagio per i propri insuccessi
- Ciò la rende ipercritica, e la porta ad ingigantire i problemi, sia suoi che del gruppo di lavoro.
- In più occasioni ha espresso l'esigenza di lavorare part-time.

### Tullio Turi

- È da anni il punto di riferimento dell'azienda per gli aspetti più delicati del marketing.
- L'estrema conoscenza del business e dei principali competitor gli consente di individuare sempre la soluzione più appropriata e vincente.
- Un certo individualismo lo porta a prediligere il lavoro in autonomia
- Ama confrontarsi e mettersi alla prova e fa parte di diverse associazioni professionali nazionali e internazionali e trova soddisfazione nel miglioramento continuo delle proprie competenze professionali.



## Qualche informazione sulle persone...

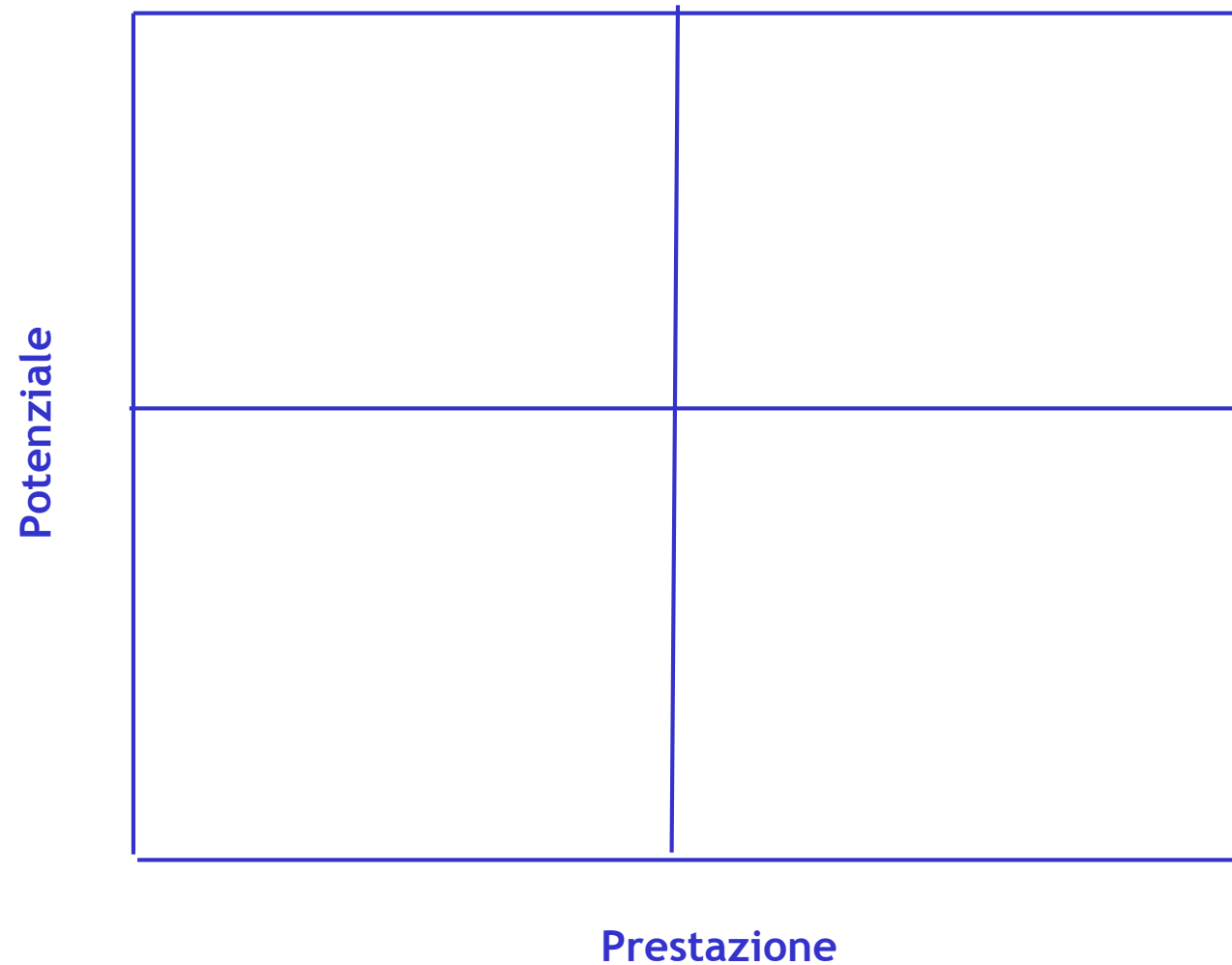
### Flavia Franchi

- Recente acquisto dell'organizzazione, ha iniziato la sua carriera in una società competitor molto rinomata dove ha conseguito risultati brillanti.
- È ambiziosa ed esigente, prima di tutto con se stessa, ma anche con gli altri.
- Ha un'innata capacità di ascolto che la rende un interlocutore apprezzato e ricercato.
- E' particolarmente apprezzata per le sue capacità di influenza e guida degli altri.
- Ha una forte tenuta allo stress, in più occasioni ha dimostrato di riuscire a mantenere calma e lucidità anche sotto pressione.
- Ha recentemente comunicato di aspettare un bambino.

## Adesso tocca a voi

- Posizionate le persone in una matrice Prestazione e Potenziale
- Individuate le due persone da “trattenere” motivando la vostra scelta e spiegando perché vi sembra la più adeguata a soddisfare le indicazioni del CEO
- Quali provvedimenti proporreste, eventualmente, per le altre persone? Perché?
- Individuate per ciascuna risorsa il percorso di carriera più appropriato e motivate la vostra decisione
- Aiutate il Direttore Marketing a scegliere il suo sostituto

## La mappa prestazione-potenziale



## Le scelte gestionali

| Nominativo | Intervento | Motivazione |
|------------|------------|-------------|
| 1.         |            |             |
| 2.         |            |             |
| 3.         |            |             |
| 4.         |            |             |
| 5.         |            |             |
| 6.         |            |             |
| 7.         |            |             |