



COMUNE DI BARI

Ripartizione Personale

**CONCORSO PUBBLICO PER TITOLI E ESAMI PER IL CONFERIMENTO DI N. 1 POSTO DI DIRIGENTE TECNICO (INFORMATICO) – QUALIFICA DIRIGENZIALE UNICA – RESO NOTO CON AVVISO DEL 01/03/2022.**

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 19 del D-Lgs n. 14/3/2013 n. 33, come modificato dall'art. 8 comma 1 lettera a) del D. Lgs 25/5/2016 n. 97, vengono di seguito riportati i criteri di valutazione della 1<sup>a</sup> prova scritta stabiliti dalla Commissione Giudicatrice per il concorso pubblico in questione, tuttora in pubblicazione sul portale istituzionale.

Per la suddetta prova scritta, avente ad oggetto "Elaborazione diretta ad accertare le capacità organizzative e le competenze attitudinali (lett. B e C - aree di valutazione per l'accesso alla dirigenza)", sono stati predisposti n. 3 diversi questionari (A-B-C), con lo stesso grado di difficoltà.

**CRITERI VALUTAZIONE - 1<sup>a</sup> PROVA SCRITTA**

*SITUATIONAL JUDGEMENT TEST (SJT) diretto ad accertare le capacità organizzative e le competenze attitudinali (lett. B e C "aree di valutazione per l'accesso alla dirigenza"):*

Capacità di programmazione, elevate capacità gestionali, organizzative, di coordinamento delle risorse umane e strumentali; orientamento al risultato e pragmaticità organizzativa; gestione efficace nel tempo; efficacia nel ruolo; sensibilità economica (capacità di cogliere le ricadute economiche delle scelte e dei programmi); accountability (orientamento alla trasparenza); capacità di project management; capacità di analisi dei dati e del contesto; capacità di progettazione, pianificazione e gestione di servizi e progetti.

Abilità relazionali gestite all'interno del contesto organizzativo; abilità relazionali gestite all'esterno; flessibilità e adattabilità; gestione dello stress; gestione dei conflitti; guida delle persone; pensiero strategico.

Dizionario delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali oggetto di valutazione:

- *Accountability.* Capacità di agire con senso di responsabilità, anche in circostanze ambigue, assumendo decisioni e operando con costanza e determinazione, per conseguire i risultati definiti. Agire con integrità e in accordo a norme etiche, sociali e deontologiche.
- *Adattabilità.* Adattarsi rapidamente a fronte di cambiamenti, di nuove strategie e del mutare delle circostanze. Modificare il proprio comportamento e il proprio lavoro/modo di operare per raggiungere gli obiettivi stabiliti.
- *Iniziativa.* Identificare le opportunità e intraprendere azioni in modo autonomo e proattivo. Anche in circostanze ambigue, o dove non si ha completezza di informazioni, prendere decisioni e promuovere iniziative anche sfidanti.
- *Integrazione.* Promuovere l'interscambio delle proprie competenze con quelle di colleghi appartenenti anche ad altre ripartizioni, al fine di massimizzare il valore complessivo per l'organizzazione.
- *Pianificazione, organizzazione e controllo.* Definire obiettivi e priorità in modo efficace ed individuare azioni, aree di responsabilità, tempi, risultati attesi e risorse necessari al loro conseguimento. Predisporre piani di intervento puntuali seguendo le logiche dell'efficienza organizzativa.
- *Sensibilità organizzativa.* Riconoscere l'effetto e i risultati che le proprie attività e le proprie decisioni comportano sia all'interno dell'Ente sia nei confronti dell'utenza.
- *Tensione all'obiettivo.* Porsi obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cercare di raggiungerli. Dimostrarsi insoddisfatti di fronte a prestazioni di livello medio-basso.
- *Visione di insieme.* Assumere come riferimento per valutazioni e decisioni il contesto più ampio (sia esso aziendale, politico, di sistema o di mercato), anticipando obiettivi, effetti, opportunità/criticità.
- *Innovazione.* Portare contributi migliorativi/innovativi, in relazione a prodotti, processi, applicativi e metodologie di lavoro. Applicare flessibilmente le proprie conoscenze, o i propri metodi di lavoro, con disponibilità a rivedere costantemente quanto in essere.
- *Orientamento all'utente e al cittadino.* Anticipare l'evoluzione del contesto per promuovere prodotti e servizi coerenti con le esigenze dell'utente/cittadino. Dimostrare disponibilità, attenzione e affidabilità sia verso soggetti esterni all'amministrazione che verso quelli interni (interlocutori di altre ripartizioni), sapendo creare relazioni costruttive e di fiducia con essi.

**Risposta corretta** che declina i comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali richieste in modo pienamente efficace per la gestione della situazione nel suo complesso: **1,50 PUNTI**;

**Risposta mediamente corretta** che declina alcuni comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali richieste in modo mediamente adeguato alla gestione della situazione nel suo complesso: **0,75 PUNTI**;

**Risposta multipla, omessa o non corretta** che declina comportamenti non funzionali, o poco funzionali, alla gestione della situazione nel suo complesso: **0 PUNTI**.

**1<sup>a</sup> PROVA SCRITTA – QUESTIONARIO SORTEGGIATO  
QUESTIONARIO VERSIONE B**



# Questionario situazionale

## Dirigente Informatico

### Versione B



### **Scenario 1:**

Sei il responsabile dell'ufficio gare di una società di consulenza che opera nei servizi alle imprese. Lavori da diversi anni in azienda e sei diventato un punto di riferimento per tutta l'organizzazione, ogni qual volta si presenta l'opportunità di partecipare ad una gara d'appalto. L'azienda ha recentemente aperto una filiale all'estero e l'Amministratore Delegato ti ha chiesto di andare presso la nuova sede per formare l'ufficio amministrativo. Sarai assente per circa 3 settimane, con difficile accesso alle email.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sai che in questo periodo non sono previste delle gare di appalto e sei fiducioso rispetto alle capacità dei tuoi collaboratori nel portare avanti l'attività ordinaria.
- B) Comunichi al tuo capo che vorresti poter formare uno dei tuoi colleghi nonostante il tempo a disposizione per questo passaggio sia davvero poco (viste le attività che comunque devi portare avanti fino alla tua partenza).
- C) Cogli l'occasione per suggerire al tuo capo di prevedere la costruzione di un "manuale gare", ad uso di tutta la struttura. Per il momento, decidi di fornire al tuo capo le "coordinate" fondamentali per poter gestire l'impostazione iniziale di una gara d'appalto.

## Scenario 2:

Sei il responsabile della logistica di un'azienda che opera nel settore della cartoleria. La tua azienda ha da poco consegnato i prodotti acquistati da un cliente storico, purtroppo con un ritardo di 15 giorni rispetto alla data di consegna garantita nel contratto. Per questo motivo, il cliente ha fornito un feedback davvero negativo e minaccia di recedere dal contratto di fornitura che ha già firmato per i prossimi acquisti. Il Direttore Generale sta chiedendo anche a te di riferire se ci sono state problematiche a livello di logistica. Ricordi di aver utilizzato la stessa ditta di trasporti a cui ti affidi per quel tipo di prodotto specifico.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Riunisci i tuoi collaboratori per comprendere come operano e suggerisci una revisione degli standard che hai definito in passato (ad es: ritiro e consegna dei prodotti da parte della ditta di trasporti, condivisione delle rotte seguite dai camionisti, ecc.).
- B) Parli con i tuoi collaboratori e cerchi di capire chi e come ha commesso degli errori e, nell'eventualità, gli spieghi come correggerli.
- C) Valuti attentamente con i responsabili delle altre funzioni le fasi della vendita, dalla produzione alla commercializzazione dei prodotti, per ridefinire con loro gli standard del processo nella sua complessità.

### **Scenario 3:**

Lavori all'interno di un tour operator e recentemente la tua azienda ha sviluppato una collaborazione con una nuova compagnia aerea, che offre tariffe molto competitive. I tuoi colleghi lamentano tuttavia una limitata disponibilità da parte del Customer Service della compagnia aerea e sta creando dei disservizi con i clienti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Chiedi ai tuoi colleghi di preparare un report dove si evidenzino tutti i disservizi. Insieme a loro, lo presenti alla compagnia aerea, chiedendo a loro di adattare il loro servizio di assistenza alle vostre esigenze.
- B) Incoraggi il team a trovare il modo migliore per ottenere un servizio migliore dalla nuova compagnia. Ti metti al loro fianco, gli mostri i vantaggi (che forse non vedono) della nuova collaborazione e raccogli le difficoltà che hanno per fare delle sessioni di brainstorming, utili a trovare delle soluzioni per il cliente finale.
- C) Decidi, per ora, di lavorare con la compagnia aerea con cui collaboravi in passato. La nuova compagnia non sta infatti portando vantaggi evidenti, pertanto non capisci perché dovresti portare ulteriore stress al tuo team.

#### **Scenario 4:**

Lavori come Responsabile di un team di ricercatori all'interno di università. La direzione dell'università ha avviato un'importante sinergia con un ateneo straniero e ti ha chiesto di far parte di una nuova task force che lavorerà su nuovi progetti di ricerca, dove sono stati stanziati importanti somme di denaro.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Chiedi al tuo capo del tempo per pensarci e valutare la portata di questo cambiamento: le informazioni che hai al momento non sono sufficienti per decidere se far parte del team e preferisci intanto analizzare il mercato al fine di capire se la proposta è fattibile.
- B) Decidi di far parte del team e chiedi al capo se puoi continuare, parallelamente, a lavorare sui tuoi vecchi progetti.
- C) Decidi di far parte del team e studi a fondo gli obiettivi di questa sinergia. Ti occupi di incontrarti con i membri della nuova taskforce per condividere le prime linee di attività che occorrerà intraprendere.

### Scenario 5:

Ricopri il ruolo di responsabile delle relazioni con gli ospiti in una nave da crociera. Da diverso tempo stai avendo difficoltà di gestione delle lamentele dei clienti poiché riguardano molteplici aspetti (ad esempio: ritardi nella consegna dei bagagli, servizio in cabina poco tempestivo, ecc.). Di fatto il problema principale è che non riesci ad attivare in modo tempestivo il passaggio di feedback alle diverse aree di competenza affinché possano farsi carico delle richieste, sia perché ti occupi di troppe attività sia perché fatichi a rintracciare gli altri colleghi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Fissi un incontro con i responsabili degli altri reparti, comunicandogli la tua decisione di voler agire sul miglioramento dei processi interni. Pertanto, avvii un "tavolo di confronto" con l'obiettivo di ri-definire i flussi di lavoro, per garantire una maggiore efficienza.
- B) Informi il tuo capo di ciò che sta avvenendo e del fatto che spesso o hai troppo lavoro di cui occuparti o che fai fatica a rintracciare i colleghi delle altre funzioni. Ti aspetti un supporto da parte sua per migliorare la situazione.
- C) Chiedi un incontro con i responsabili di tutti i reparti coinvolti. Hai bisogno di capire che cosa gli serve per lavorare meglio e per agire con maggior tempestività. Ti aspetti, infatti, un maggior supporto. Devono capire che i clienti vedono "la tua faccia"!

## Scenario 6:

Sei il Responsabile di un ente formativo e la tua società sta avviando una partnership con un'azienda specializzata nella formazione finanziata. La collaborazione potrebbe aumentare le opportunità di business della tua società ma vedi anche alcuni limiti e minacce in questa collaborazione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Dopo aver preparato un documento riepilogativo relativo a punti di forza, debolezze, opportunità e minacce, fissi un appuntamento con il Direttore Generale (tuo responsabile) per illustrargli la tua decisione/parere.
- B) Prendi informazioni dai competitor e/o dal mercato, sul business partner; avvii degli incontri per approfondire le diverse questioni, coinvolgendo il Direttore Generale della tua azienda e il nuovo partner per formulare una decisione.
- C) Ti confronti con i collaboratori per ottenere delle informazioni sul possibile business partner e fissi un incontro con lui per illustrare la tua decisione ma anche per mettere in evidenza i tuoi dubbi.



### **Scenario 7:**

Sei il responsabile di un prestigioso albergo situato nel centro di una nota città marittima. Stai per ospitare un importante evento benefico, di grande risonanza mediatica. Il tuo cliente, un'importante agenzia che si occupa dell'organizzazione di questo evento, due giorni fa ti ha chiesto un ulteriore sconto sulla fattura, nonostante tu gli abbia già applicato un trattamento di favore.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Per prima cosa, coinvolgi il tuo capo per capire come affrontare la situazione e quali margini di manovra hai, considerato che l'albergo aveva già collaborato in passato (quando tu non lavoravi per questo albergo) con l'agenzia. Al termine del confronto, incontrerai il cliente.
- B) Ti incontri con il cliente per comprendere i motivi di tale richiesta. Se ti accorgi che non ci sono margini di manovra e rimane fisso sulla sua posizione, concedi lo sconto a fronte, però, di un impegno per eventuali eventi futuri.
- C) Decidi di incontrare il cliente per discutere della situazione e raccogli informazioni per comprendere quali sono i punti sui quali "si può trattare" e quelli sui quali non vi è margine. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni, coinvolgerai il tuo capo per farti approvare l'ulteriore sconto.

### **Scenario 8:**

Sei il Direttore commerciale di un'azienda operante nel settore del vetro. Il tuo Direttore Generale ha individuato una serie di nuove iniziative per il prossimo anno che avranno importanti ricadute anche sulla Direzione commerciale. Tuttavia, attualmente, è un periodo molto intenso per te e per il tuo team, ciò significa che avete poco tempo a disposizione per implementare queste nuove iniziative strategiche. Il DG, tra tre mesi, vuole un aggiornamento e ha chiarito che si aspetta che tu abbia fatto progressi significativi per quella data.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Rivedi il carico di lavoro del team, in modo da accogliere le nuove iniziative strategiche, anche se ciò può comportare il posticipo di alcune scadenze e/o la ri-calendarizzazione di alcuni progetti.
  
- B) Decidi che ti concentrerai sulla realizzazione dei progetti in corso, cercando di anticiparne la chiusura, per poi spostare le risorse del team sulle iniziative strategiche del DG.
  
- C) Decidi di riconsiderare le priorità dei progetti originali, alla luce delle nuove richieste e assegna i carichi di lavoro in modo da chiudere i più urgenti e iniziare a lavorare sulle iniziative proposte dal Direttore Generale.

### Scenario 9:

Sei un Responsabile dell'assistenza di un'azienda che opera nel settore dei sistemi di condizionamento. Sono le 8.00 di mattina e come di consueto apri la tua casella di posta elettronica. Hai ricevuto diverse e-mail, tra le quali, 3 risultano essere piuttosto urgenti. In particolare, il mittente di una e-mail è un tuo cliente che lamenta di un'assistenza tecnica che non ha risolto il problema nel suo appartamento. Un'altra e-mail arriva dal tuo capo, che ti chiede di un'analisi dell'attività operativa dell'ultimo mese e ti chiede di fargliela avere entro sera. Infine, in un'altra e-mail, il Responsabile Amministrativo necessita di un supporto per un recupero crediti relativo ad un cliente che hai seguito personalmente.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Deleghi ai tuoi collaboratori la risoluzione della problematica del cliente e la definizione di una bozza del report richiesto dal tuo capo. Intanto, rispondi al Direttore Amministrativo e fai un check delle altre attività.
- B) Deleghi ad un tuo collaboratore la risoluzione della problematica che riguarda il tuo cliente. Contatti sia il tuo capo sia il Direttore Amministrativo per comprendere l'effettivo livello di priorità delle attività e ti organizzi di conseguenza.
- C) Gestisci con priorità assoluta la questione del cliente e rimandi ad un momento successivo le questioni che riguardano il tuo capo e il responsabile amministrativo. Hai sempre lavorato bene con loro due e comprenderanno che hai altre priorità al momento.

### **Scenario 10:**

Sei responsabile vendite di un'azienda che produce e commercializza sigarette elettroniche. L'azienda ha visto una crescita notevole in termini di fatturato negli ultimi due anni. Ciò non ti stupisce perché tu e il tuo team avete investito tanto per aumentare le vendite. D'altra parte, sai che la produzione è in affanno e che state facendo fatica a consegnare in tempo i prodotti ai rivenditori. Tuttavia, hai un obiettivo ben preciso: aumentare le vendite almeno del 50% rispetto all'anno precedente.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei molto motivato a raggiungere gli obiettivi e pertanto chiedi al tuo team di fare un passaggio con il responsabile della produzione per capire che tipo di soluzioni stanno implementando, in modo da migliorare l'efficienza dei processi produttivi.
- B) Dovrai raggiungere un obiettivo sfidante ma allo stesso tempo non vuoi mettere in difficoltà i colleghi della produzione. Ti incontri con il responsabile della produzione e cerchi di capire la situazione, per aggiornare il tuo piano di vendite sulla base di quanto sarà oggettivamente possibile produrre in tempo utile.
- C) Preferisci coinvolgere il Direttore della Logistica ad una riunione con il responsabile della produzione. L'obiettivo di vendita è sfidante, ma non può essere raggiunto senza un'azione coordinata tra i reparti.

### **Scenario 11:**

Sei il Capo Progetti di una ditta di costruzioni e il tuo responsabile, dopo aver analizzato i risultati dell'ultimo trimestre, ti ha mostrato come la produttività sia scesa nell'ultimo periodo. Gestisci 10 squadre di operai e sei consapevole che in tutti i cantieri i tuoi collaboratori hanno dato il massimo, lavorando, in alcuni casi, anche nei weekend.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Decidi di fare un intervento mirato: convochi individualmente ogni capo cantiere e fissi degli obiettivi specifici, condividendo quali strategie potranno attuare per conseguirli.
- B) Ritieni che il tuo team stia lavorando bene e con grande impegno. Condividi con il team la necessità di ottimizzare le attività in cantiere per poterne gestire di più, ma decidi di non intraprendere ulteriori azioni: sei certo che i risultati arriveranno.
- C) Fai una riunione con tutto il team con l'obiettivo di spronare i tuoi collaboratori a confrontarsi e a individuare "strategie" per raggiungere i target richiesti. Inoltre, sottolinei la necessità di aumentare la produttività nel prossimo trimestre.

### **Scenario 12:**

Sei il Responsabile Vendite di un'azienda che produce e vende turbine per la generazione dell'energia elettrica. Un tuo collaboratore sta trattando un'importante vendita con un'azienda elettrica nel nord della Francia. Era stato firmato un pre-contratto, ma il cliente ha recentemente deciso di rivedere gli accordi, in particolare sui termini di pagamento.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Cercherai di convincere il tuo collaboratore ad accettare la nuova offerta se, dopo un colloquio con il cliente per approfondire la situazione, ti accorgerai che non vuole cambiare idea. Informerai il tuo capo dopo aver ridefinito l'accordo.
- B) Se il cliente non vuole cambiare idea dopo aver approfondito con lui le motivazioni di questo cambiamento decidi di non assecondarlo. Chiederai un confronto con il tuo capo per valutare diverse alternative a cui hai pensato.
- C) Informi il tuo capo (Direttore Commerciale) della situazione per dargli gli strumenti affinché possa aiutarti a risolvere il problema. Per te è importante che le decisioni vengano prese da chi ha più esperienza di te e abbia il giusto livello gerarchico.

### Scenario 13:

Sei il Direttore di una filiale estera di un'azienda attiva nel settore farmaceutico. La tua filiale gestisce attività produttive in 4 stabilimenti sparsi nel territorio, ciascuno specializzato nella produzione di diverse tipologie di farmaci. La direzione centrale ti ha inviato il prospetto economico-finanziario dell'ultimo semestre e i dati sono allarmanti: nello stabilimento n.2 c'è una costante diminuzione dell'utile (12 % progressivo su ogni mese).

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Propendi per diminuire l'attività produttiva nello stabilimento n. 2: analizzi i macro-dati di vendita, consideri le voci di bilancio più significative (confrontando i dati degli ultimi tre anni) e prendi una decisione, nella certezza di poter ricollocare tutte le risorse.
- B) Chiedi alla sede un'analisi di mercato del territorio con minacce, opportunità e trend, chiedi il supporto di un Analista di bilancio e rivedi, con il Direttore, i processi interni dello stabilimento n.2. A valle di ciò, ti confronti con il personale in merito alla soluzione individuata.
- C) Valuti in dettaglio i dati: costi, ricavi e utili dello stabilimento n.2. Analizzi e valuti le linee di prodotto più in sofferenza e quelle più produttive, valuti l'eventuale ricollocamento di alcune risorse.

#### **Scenario 14:**

Lavori presso un'azienda automotive. Sei Responsabile vendite dell'usato (area Sud). Il tuo collega (Responsabile di zona per le Isole) è in difficoltà: il suo team fatica a gestire l'aumento di contratti. Ti chiede, pertanto, un supporto in termini di personale. Ovvero, di allocare due risorse della tua zona temporaneamente nella sua. Se da un lato sai che puoi soddisfare questa richiesta, avendo un limitato impatto per la tua zona, dall'altro, proprio questo collega, in passato, per situazioni simili, si è rifiutato di aiutarti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Decidi di dargli una mano. Cogli, però, l'occasione di comunicargli quanto sia importante fare "gioco di squadra" e aiutarsi reciprocamente. Gli ricordi che, in passato, lui non ha agito in questo modo, invitandolo a prestare maggiore disponibilità a cooperare con i colleghi.
- B) Con rammarico, informi il tuo collega circa l'impossibilità di aiutarlo. In questo periodo, il tuo team ha comunque notevoli carichi di lavoro da gestire e prevedi lo stesso andamento nei prossimi mesi, se non un aumento del lavoro.
- C) Confermi al collega la tua disponibilità ad accogliere la sua richiesta e cogli l'occasione di indire una riunione con tutti gli altri Responsabili di zona per mettere "a fattor comune" le esigenze dei diversi team.



### **Scenario 15:**

Lavori in una software house come Responsabile Tecnico da diversi anni. Stai vivendo un momento di grande soddisfazione e i risultati che ottieni ti hanno consentito di essere ben apprezzato dalla Direzione. Il DG ti ha contattato per proporti di guidare l'apertura di una nuova unità organizzativa, che si specializzerà nello sviluppo di nuove tecnologie, in ambito di Intelligenza Artificiale.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Accetti la sfida e ti documenti sulle best practice dei competitor e delle altre unità organizzative della tua azienda. Decidi di iniziare il ruolo definendo processi interni e nuovi prodotti da lanciare sul mercato.
- B) Accetti la sfida e chiedi al tuo capo la possibilità di attivare un brain storming interno per capire come integrare, all'interno dell'attuale linea dei prodotti, l'intelligenza artificiale.
- C) Non hai sufficienti informazioni, pertanto, prima di decidere se accettare o meno, chiedi al tuo capo del tempo per pensarci e analizzare pro e contro di questo cambiamento. Decidi di fare un'analisi anche dei competitor per capire la fattibilità della proposta.

### **Scenario 16:**

Sei il responsabile acquisti di un'azienda di bevande alcoliche. Hai appena avuto un meeting con l'intero top management dal momento che alcune linee di prodotto, tra le più storiche e consolidate, non raggiungono più il target di vendita desiderato e hanno visto un aumento del costo di acquisto a causa di alcuni ingredienti che sono difficili da reperire sul mercato. Ti è stato esplicitamente richiesto un contributo per trovare delle soluzioni e lo stesso è stato chiesto ai Responsabili degli altri dipartimenti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei intenzionato a proporre di ridurre la vendita, seppur temporaneamente, dei prodotti storici, così da garantire una maggior profittabilità complessiva delle vendite.
- B) È arrivato (finalmente) il momento di proporre l'attivazione di una nuova rete di fornitori locali per la produzione dei prodotti storici, che possono individuare materie prime meno costose, grazie alla conoscenza dei territori.
- C) Decidi di rivedere l'intero processo di approvvigionamento per tutti i prodotti, storici e non, consapevole che un nuovo sistema per l'acquisto delle materie prime possa migliorare la profittabilità complessiva.

### **Scenario 17:**

Ricopri un ruolo di responsabilità all'interno di un'azienda di telecomunicazioni specializzata nella vendita di servizi internet. Seppur il numero di clienti stia crescendo, da una recente indagine di mercato è emersa una certa insoddisfazione da parte dell'utenza rispetto ad alcuni servizi offerti dalla tua azienda. Nelle ultime settimane il tuo team di venditori ha fissato diversi appuntamenti con nuovi clienti, i quali potrebbero essere venuti a conoscenza degli esiti della ricerca di mercato.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Preferisci analizzare i feedback negativi ricevuti dai tuoi clienti e chiedi al tuo team di studiare in modo approfondito il catalogo dei servizi offerti alla clientela. Coinvolgi i responsabili delle altre funzioni aziendali per apportare migliorie sul servizio e definire alcune alternative da proporre.
- B) Chiedi alle persone del tuo team di prepararsi con cura agli appuntamenti. Sei comunque sicuro del fatto che riusciranno ad ottenere buoni risultati grazie agli ottimi prezzi che riuscite a fare con la vostra azienda. Sai che sul mercato non ci sono competitor che possono fidelizzare i clienti come voi.
- C) Chiedi ai tuoi colleghi del marketing di creare del nuovo materiale informativo accattivante da fornire alle persone del tuo team. Parallelamente, chiedi al tuo team di studiare diverse alternative e soluzioni dei servizi che offrite per riuscire a dare un'immagine di competenza e affidabilità.

### **Scenario 18:**

Sei il Responsabile Marketing di un'azienda che produce e commercializza serramenti. La direzione commerciale, a cui fai riferimento funzionalmente, intende innovare i processi di Customer Relationship Management. Attualmente la funzione marketing utilizza un applicativo sviluppato internamente, che non hai mai dato problemi, anzi, che ritieni valido e funzionale alle attività che segui insieme al tuo team. Tuttavia, la direzione commerciale ritiene che esistano sul mercato delle soluzioni più flessibili e innovative, per quanto più costose rispetto all'attuale sistema in uso.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Una gestione più efficace e flessibile ti sembra comunque necessaria, sebbene le cose ad oggi non funzionino poi così male. Decidi di dedicarti ad una fase esplorativa volta a trovare nuove soluzioni sul mercato.
- B) Fai un'attenta analisi delle migliori soluzioni presenti sul mercato e ti attivi al tuo interno per capire quali step organizzativi saranno necessari per dismettere il vecchio applicativo e integrare quello nuovo.
- C) Dal momento che non vedi vantaggi evidenti nel cambiare CRM, lo comunichi alla direzione commerciale. Inoltre, spieghi nel dettaglio che avendo lavorato in passato sullo sviluppo di un applicativo proprietario, basandosi sulle specificità dell'azienda e delle sue necessità, trovi poco coerente abbandonarlo.

### Scenario 19:

Da più di 15 anni sei il Responsabile tecnico di un'azienda che produce macchine utensili di grandi dimensioni. Hai appena partecipato ad una riunione con i responsabili delle altre funzioni e il vostro capo dove avete appreso che si stanno verificando diverse problematiche circa l'attività di installazione ("commissioning") dei macchinari, all'interno delle sedi produttive dei clienti. In particolare, negli ultimi mesi i clienti (importanti aziende manifatturiere) lamentano tempistiche di installazione e di rodaggio delle macchine troppo lunghe. Di fatto, queste lamentele non riguardano direttamente l'operato del tuo team.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Dal momento che ti sei sempre aggiornato costantemente su tutte le novità in materia tecnica (progettazione) dei macchinari e che ti preoccupi di tenere informato il tuo team, sai che il problema non può essere dovuto a come progettate i macchinari ma piuttosto alla limitata efficienza di chi si occupa dell'installazione presso il cliente.
- B) Preferisci incontrare ogni collega per analizzare le problematiche che hanno avuto. Se necessario, sei disposto a rivedere i processi che riguardano la tua area e a formare nuovamente i colleghi sul funzionamento dei macchinari.
- C) Ti preoccupi di incontrare nuovamente gli altri responsabili per capire se ci sono stati problemi con i membri del tuo team e se qualcosa non ha funzionato nel passaggio di informazioni tra le diverse aree aziendali.

## Scenario 20:

Se il responsabile qualità di una multinazionale che produce vernici industriali. Al momento stai seguendo diversi progetti da portare avanti e chiudere il prima possibile. Per alcuni di essi, avrai la necessità di coinvolgere i tuoi collaboratori per chiedere informazioni e un supporto operativo. Tuttavia, sei consapevole che anche loro hanno molte scadenze e attività da seguire.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Ti focalizzi sulle attività più importanti per la tua azienda e per queste costruisci un piano d'azione. Se necessario chiedi al tuo collaboratore più libero un supporto su attività operative specifiche.
- B) Concentri le tue energie su ciò che devi fare, giorno per giorno. Sapendo che i tuoi collaboratori hanno molti impegni, cerchi di lavorare in autonomia e, laddove fosse necessario, richiederai un eventuale contributo.
- C) Metti in fila tutte le scadenze, analizzando il livello di urgenza e importanza. Ridefinisci i piani d'azione esistenti prevedendo il coinvolgimento delle risorse necessarie di volta in volta.