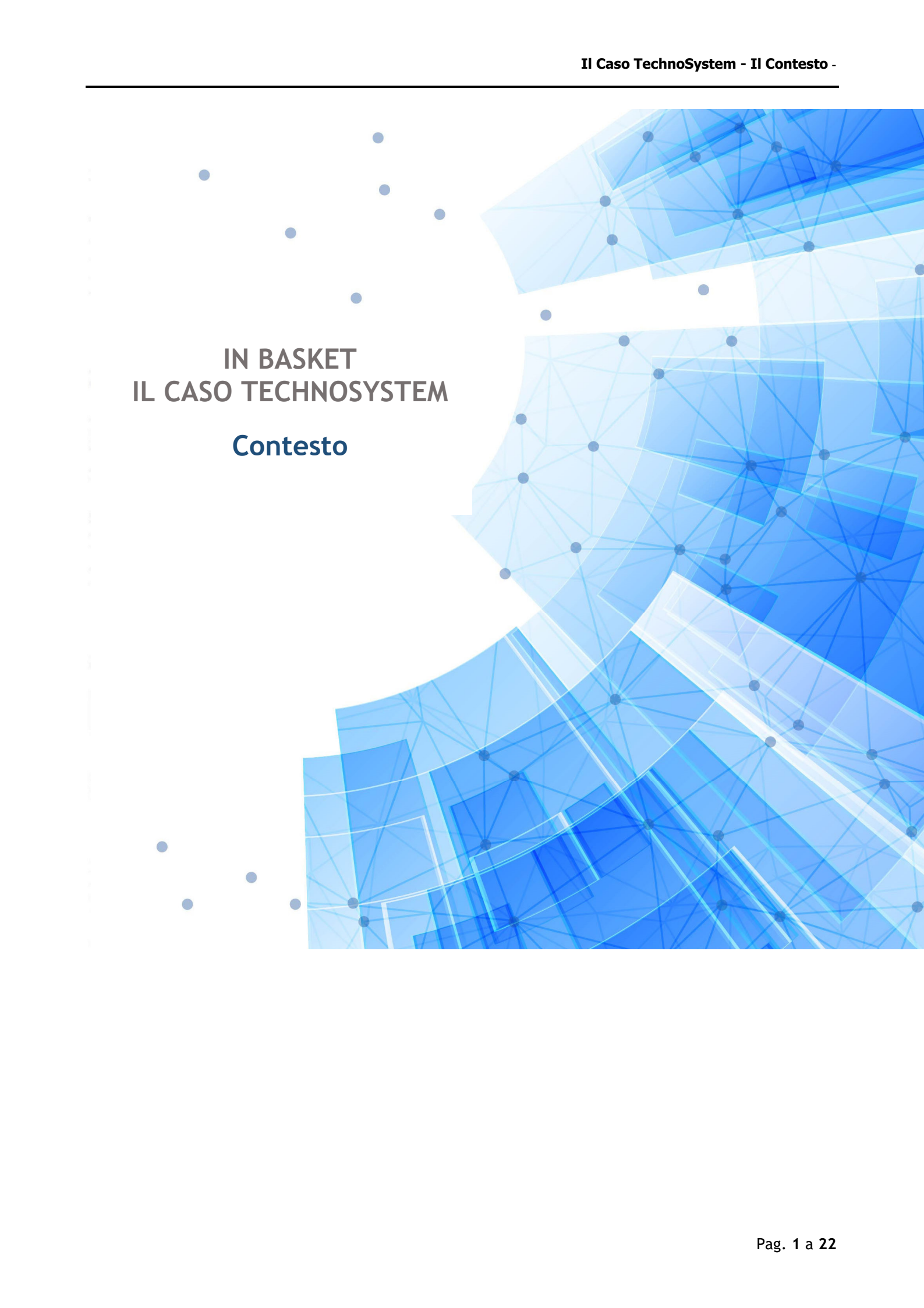




IN BASKET IL CASO TECHNOSYSTEM

Contesto

**IL NUOVO RESPONSABILE DELLA
TECHNOSYSTEM S.P.A**

Il Signor **Giorgio Restelli** lavora dal 2012 alla TECHNOSYSTEM S.P.A., azienda leader in Italia nel settore dell'informatica da ufficio presente sul territorio nazionale con una sede centrale e un centro di assistenza tecnica in Lombardia, un ufficio regionale a Roma per servizi di supporto ai rivenditori e 250 punti di assistenza distribuiti nel Nord, Centro e Sud Italia.

Restelli inizia la sua carriera in azienda come ingegnere nel settore Progettazione nella Divisione Office Automation, per poi passare all'area Ricerca e Sviluppo come team leader e coordinatore di numerosi progetti strategici. Nel 2019 arriva alla Divisione Commerciale, dove si occupa di marketing e, successivamente, di customer care. In occasione del pensionamento del Responsabile dell'Area Vendite Italia, a Restelli viene offerto di ricoprire il ruolo, incarico che accetta e che assumerà a partire dal successivo **8 gennaio 2023**.

Restelli arriva per la prima volta nel suo ufficio di Milano, dove ha un appuntamento con l'Ing. **Franco Strada**, Responsabile dell'Area Vendite Italia fino a quella data.

Restelli viene accolto dalla segretaria Claudia Ferri, che gli presenta le scuse dell'Ing. per il fatto di non poter essere presente all'incontro per il passaggio di consegne. Strada, infatti, non ha potuto rimandare un importante viaggio all'estero, necessario per chiudere personalmente alcune questioni lasciate in sospeso prima di entrare ufficialmente in pensione a partire dal 15 gennaio.

La segretaria consegna a Restelli un fax con il seguente contenuto:

3 gennaio 2023

Caro Giorgio Restelli,

Ti rinnovo gli auguri per il nuovo incarico. Purtroppo, come ti spiegheranno meglio, l'ipotesi di trascorrere la prima settimana insieme per fare il passaggio di consegne non è più realizzabile. Assumi quindi fin da oggi la piena responsabilità dell'incarico. Ho inviato una e-mail a tutto il personale chiedendo la massima collaborazione; tieni presente che, come sai, in questo periodo dell'anno i ritmi di lavoro sono particolarmente pressanti e che la situazione è ancora più gravosa dopo le ultime dimissioni che si sono verificate, che hanno comportato la perdita di due delle nostre persone più valide e che ci hanno momentaneamente lasciata scoperta l'area del supporto operativo. Claudia Ferri ti consegnerà tutta la documentazione relativa alle attività di cui avremmo dovuto parlare insieme ai curricula delle Risorse, in modo che tu possa subito valutare come distribuire il lavoro.

Di nuovo buon lavoro, cordialmente

Franco Strada

ORA VOI SIETE GIORGIO RESTELLI

Avete **100 minuti** per prendere visione della documentazione e per provvedere alla soluzione delle diverse problematiche e delle domande che vi verranno proposte.

Di seguito troverete una breve descrizione della TECHNOSYSTEM S.P.A. e una serie di documenti (N.15 documenti), ognuno dei quali contiene un problema.

I vostri obiettivi sono i seguenti:

1) Individuare per ciascun documento:

- Il livello di **strategicità** effettuando una sola scelta tra:
 - **Alto** se ritenete che il problema preso in considerazione abbia un impatto diretto elevato sulle politiche di business;
 - **Basso** se non vi è impatto sul business;
 - Oppure attribuendo i valori intermedi **Medio Alto** e **Medio Basso**.
- Il livello di **urgenza** effettuando una sola scelta tra:
 - **Alto** se è necessario attivarsi per la soluzione del problema nell'immediato;
 - **Basso** se il problema può essere rimandato;
 - Oppure attribuendo i valori intermedi **Medio Alto** e **Medio Basso**
- **l'organizzazione del lavoro** per le singole risorse, effettuando una sola scelta per la persona più adatta a svolgere l'attività richiesta per ogni singolo documento (anche delegando le attività, mantenete la responsabilità sui risultati).

Tenete presente che i valori vanno attribuiti con riferimento ad un duplice obiettivo:

- migliorare l'efficacia del servizio alla clientela;
 - sviluppare un processo di responsabilizzazione degli individui;
- al fine di migliorare il business complessivo della Divisione Commerciale

2) Vi saranno proposte per ciascun documento **tre situazionali aziendali**. Ciascuna situazione avrà **tre alternative di risposta** (A, B, C).

Il vostro obiettivo sarà quello di individuare **il comportamento che voi mettereste in atto in quella specifica situazione**, tenendo conto della visione aziendale complessiva in termini di efficacia ed efficienza.

Selezionate la vostra scelta - una sola per domanda.

Buon lavoro!

LA TECHNOSYSTEM S.P.A.

Il contesto

La TechnoSystem S.p.A. è dal 2008 una delle aziende leader in Italia nel settore dell'informatica da ufficio: si rivolge ad aziende di medie dimensioni, proponendosi come partner in grado di interpretare i bisogni reali dei suoi clienti, dalla progettazione e realizzazione di soluzioni fino all'assistenza e post-implementazione.

Il suo obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo delle imprese attraverso la promozione di moderne metodologie e la realizzazione di soluzioni informatiche di alto profilo e dai contenuti innovativi.

TechnoSystem offre infatti un servizio professionale mirato all'ottimizzazione della scelta, dello sviluppo, della personalizzazione e dell'utilizzo efficiente dei sistemi informativi delle aziende, adattando il contenuto dei software alla specificità dei differenti contesti a cui si rivolge. Le principali tipologie di prodotti/servizi sono:

- sviluppo di software su commessa (esecuzione di progetti software sulla base delle specifiche concordate con il committente);
- personalizzazione di software standard (adattamento di packages standard alle specifiche esigenze del Cliente);
- formazione (attività di trasferimento di know-how specialistico per i tecnici deputati allo sviluppo o alla gestione di prodotti o procedure automatizzate);
- assistenza tecnica.

Negli ultimi 5 anni TechnoSystem ha visto aumentare notevolmente la sua quota di mercato, con la creazione di una nuova linea di prodotti informatici destinati esclusivamente alla famiglia: videogames e console per il tempo libero. A questo proposito, il 2023 si preannuncia ricco di grandi novità per la TechnoSystem, che si prepara ad uscire sul mercato con un'incredibile varietà di giochi e con il lancio, in primavera, di una console, la StarGame XP, destinata ad inaugurare una nuova era dell'intrattenimento domestico, con prestazioni tre volte superiori alle altre console in commercio, in un periodo non facilissimo per il settore. Sviluppata intorno all'esclusivo processore Action Engine, assolutamente unico nel suo genere, StarGame XP sarà in

grado di assicurare grafica ed effetti audio incredibili che porteranno i giocatori ancora più vicini al “cuore dell’azione”.

Il controller analogico TRIALSHOCK con funzione di vibrazione incorporata aggiungerà inoltre una dimensione straordinaria all’esperienza del gioco. Progettata pensando al futuro ed alle potenzialità del progresso tecnologico, StarGame XP consentirà (attraverso l’aggiunta di un adattatore di rete e un’unità disco rigido opzionale) anche di giocare online, navigare in Internet ed accedere a servizi televisivi interattivi.

Tra le novità del nuovo anno TechnoSystem proporrà inoltre uno schermo LWP portatile completo di altoparlante, da connettere alla console, che permetterà di giocare ovunque, e non necessariamente collegati alla TV di casa.

Una sede centrale e il centro nazionale di assistenza tecnica situati in Lombardia, un ufficio regionale a Roma per servizi di supporto ai rivenditori, 250 punti di assistenza sul territorio nazionale rappresentano il cuore della presenza TechnoSystem nel nostro paese, dove la società opera con circa 800 dipendenti. La rete distributiva copre migliaia di punti vendita, diffusi su tutto il territorio italiano; dal 2015, inoltre, i prodotti vengono esportati Anche in Europa, ed in particolare in Spagna, Portogallo, Germania e Francia.

Attualmente il mercato estero rappresenta il 25% del fatturato globale.

Nel corso dell’ultimo anno fiscale, TechnoSystem ha ulteriormente incrementato il livello delle attività con il raggiungimento di un volume d’affari pari a circa 100 milioni di Euro, ha confermato il proprio piano di investimenti e mantenuto la propria quota di mercato (oggi attorno al 15%). Tutto questo grazie alla costante capacità di innovazione di un marchio sempre in grado di stimolare il mercato con soluzioni all’avanguardia e prodotti unanimemente riconosciuti per la loro qualità.

TechnoSystem si avvale della consolidata esperienza di team di ingegneri, system integrator e tecnici specializzati: ogni team è associato ad un’area applicativa ed è formato da risorse con competenze specifiche in termini di know how tecnologico e di processo.

Uno dei fattori critici che la TechnoSystem si troverà ad affrontare nel prossimo futuro sarà senza dubbio rappresentato dalla necessità di sostenere ulteriori investimenti in Ricerca & Sviluppo, al fine di riuscire a garantire l’innovazione dei suoi prodotti, frequentemente esposti al rischio di rapida obsolescenza.

Le principali linee strategiche di TechnoSystem sono infatti rivolte al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- rinnovamento prodotti;
- contenimento dei costi;
- focalizzazione degli investimenti su progetti innovativi, attraverso lo sviluppo di prototipi;
- ulteriore apertura verso mercati esteri, attraverso alleanze, partecipazioni, acquisizioni di società, in grado di produrre due possibili fasi:
- l'importazione di soluzioni di successo;
- l'esportazione di progetti innovativi sul mercato europeo.

La recente perdita di alcune risorse strategiche passate alla concorrenza, inoltre, ha costretto ultimamente la TechnoSystem a ricorrere al mercato esterno: questo ha comportato, oltre alla perdita di prezioso know how, anche una seria difficoltà di integrazione, legata al fatto di non aver valutato con accortezza il margine di allineamento delle nuove risorse ai valori aziendali. La TechnoSystem, infatti, nata poco più di 18 anni fa dall'amicizia di 4 fondatori storici, ha sempre fatto dell'orgoglio, del senso di appartenenza e dello spirito di squadra gli elementi strutturali dell'identità culturale dell'organizzazione stessa.

Ulteriori minacce possono infine pervenire dai grandi competitors che producono con economie di scala non raggiungibili da TechnoSystem, o da quelle società concorrenti che cominciano ad offrire anche servizi di business consulting, proponendosi al mercato con soluzioni complete e integrate, capaci di cogliere i bisogni del cliente a 360°.

Dal punto di vista del posizionamento strategico, TechnoSystem si è data degli obiettivi per i prossimi anni:

- mantenere la quota di mercato sul mercato nazionale, puntando prevalentemente sull'efficienza interna e, quindi, sul miglioramento dei margini, piuttosto che sull'incremento dei volumi;
- sviluppare la presenza sul mercato estero, aumentando i volumi, grazie ad una politica mirata di partnership; l'obiettivo per il 2023 è di aumentare del 20% il fatturato relativo al mercato estero e, per gli anni successivi, mantenere il più possibile questo trend di crescita.

- Fattori Chiave di successo

Nell'area dei prodotti software le maggiori e più complesse esigenze applicative e l'elevato potere contrattuale del cliente rendono importante un'assistenza pre e post-vendita che consenta all'utente di utilizzare al meglio il prodotto acquistato. Questo si concretizza avendo a disposizione personale altamente specializzato ed un'ampiezza di gamma di prodotti tale da permettere al fornitore di intervenire con un'offerta globale ed integrata sul sistema informativo del cliente. Una valida struttura distributiva articolata su diverse esigenze della domanda. La pubblicità, la promozione a supporto delle vendite e la capacità di fornire un'assistenza tecnica continua e qualificata grazie all'attivazione di call center vanno a completare questo scenario.

In questo settore la qualità dell'offerta è garantita inoltre dalla disponibilità di risorse qualificate dotate di competenze tecniche e in grado di comprendere/interpretare i problemi organizzativi e strategici dell'impresa cliente. A questo proposito la pressione del mercato costringe le aziende del settore ad operare delle politiche di retention particolarmente accurate, al fine di trattenere le risorse strategiche ed evitare di perdere il know how acquisito.

Anche il mercato dei videogiochi si presenta come fortemente esposto alle forze competitive: la smisurata offerta, da parte di numerose aziende, di prodotti non particolarmente differenziati tra loro dal punto di vista della tecnologia e la presenza di un cliente sempre più esigente ed appassionato, che "brucia" rapidamente tutte le novità proposte, rendono estremamente difficile mantenere quote di mercato apprezzabili.

Fattori critici di successo in questo caso sono la rapidità con la quale si propongono prodotti sempre nuovi, la creatività delle storie e delle ambientazioni in cui si svolgono i giochi e l'innovazione continua nella tecnologia.

Fattori chiave di successo per Area di Affari*

SETTORI	Office Automation	Entertainment
Immagine	8	7
Innovazione di prodotto	7	7
Qualità	9	8
Gamma dei prodotti	7	8
Distribuzione	8	9
Pubblicità e promozione	6	8
Investimenti pubblicitari	5	7
Partecipazioni a fiere	7	7
Servizio	9	6

***Punteggi su scala 1 - 10**

La struttura organizzativa di TechnoSystem

A dicembre 2022 la TechnoSystem presentava una struttura divisionale per prodotto/mercato (vedi fig. 1), articolata in:

Una **Divisione Office Automation** per la realizzazione di prodotti/servizi rivolti alle aziende, in particolare quelle appartenenti al settore telecomunicazioni e bancario:

- software/sistemi operativi;
- architetture;
- linguaggi e ambienti di sviluppo;
- internet/intranet;
- database management systems;
- formazione tecnica;

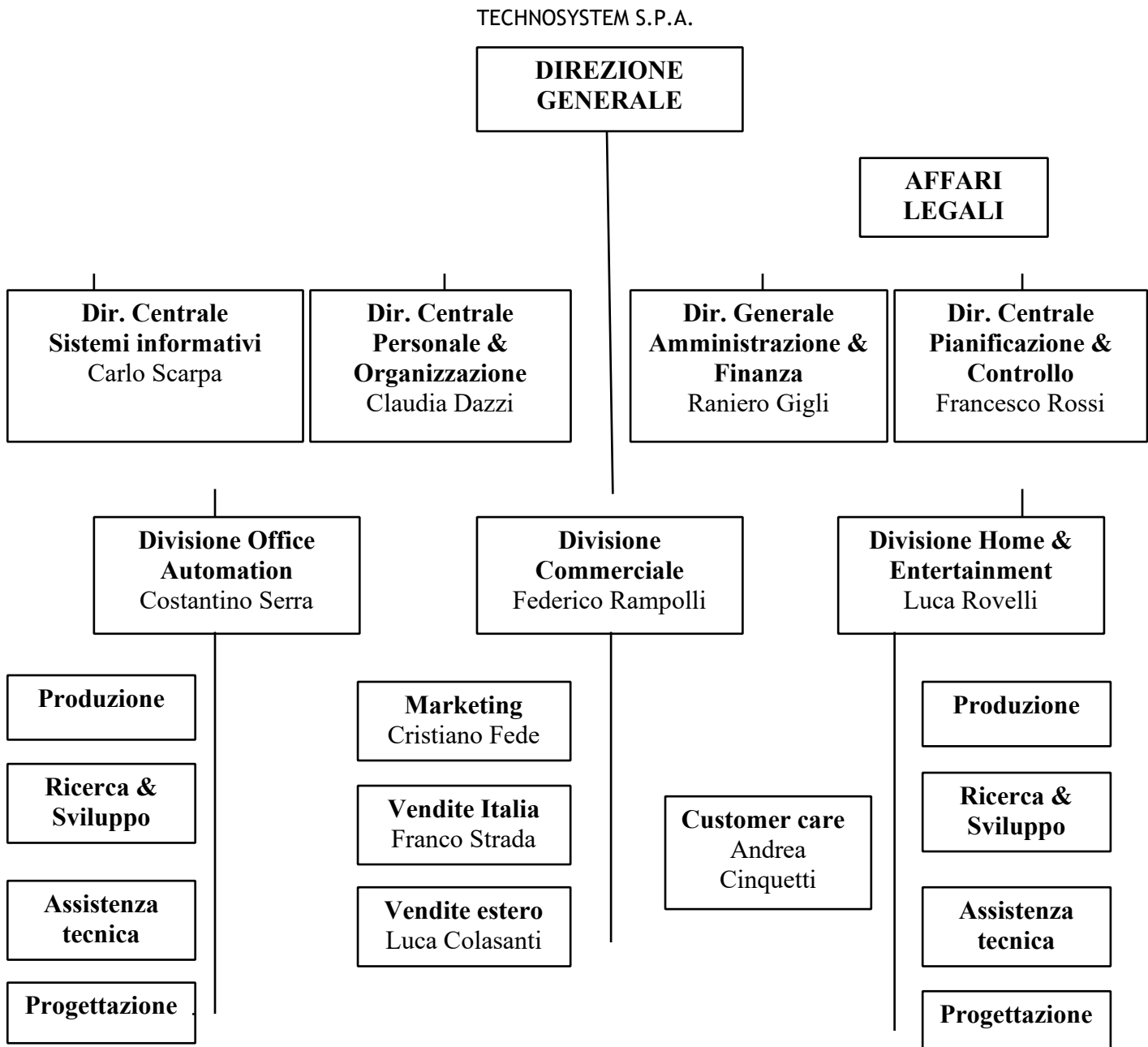
Una **Divisione Home & Entertainment** per la realizzazione di prodotti per famiglie:

- software/sistemi operativi;
- console e videogames
- *on line* games;

Una **Divisione Commerciale** per la promozione/commercializzazione di entrambe le linee di prodotti articolata in 4 Servizi:

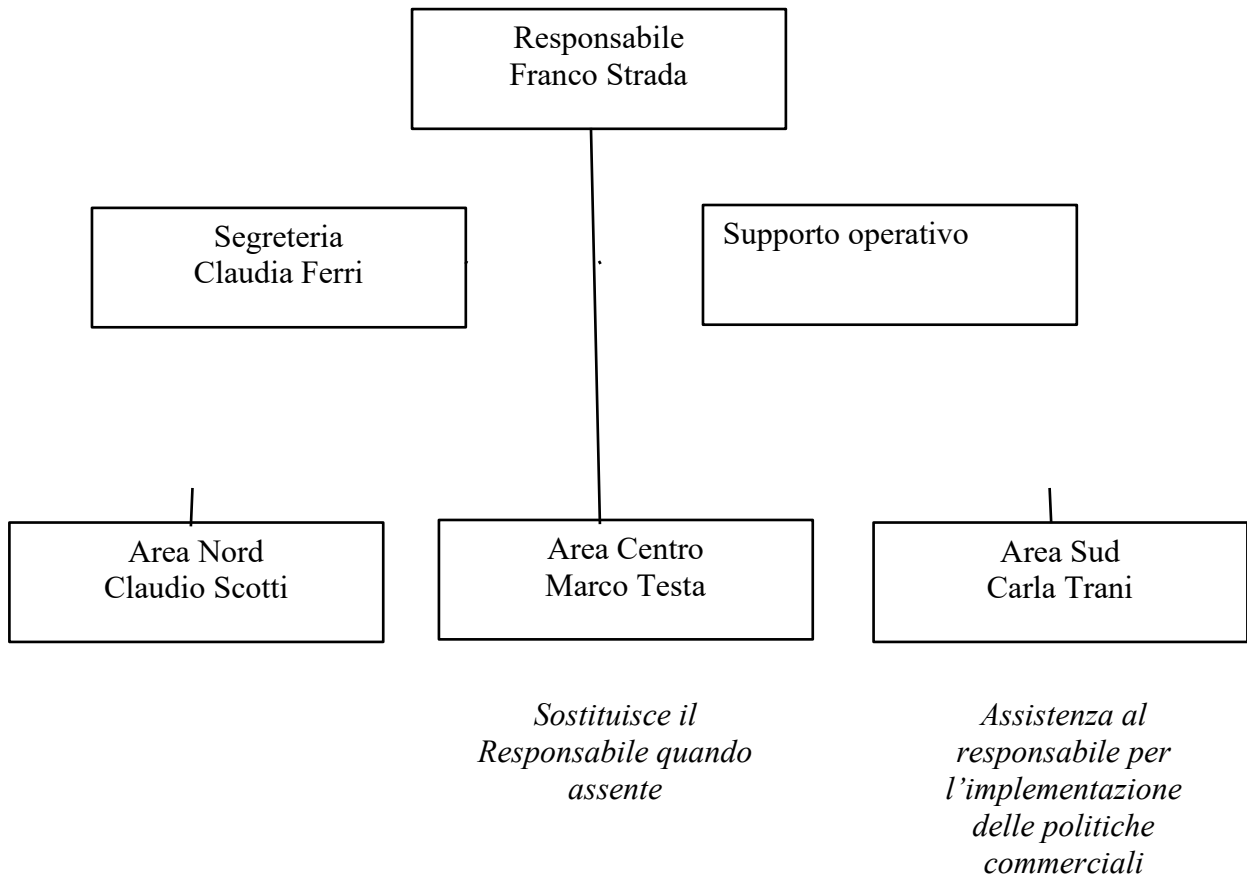
- Marketing
- Customer Care
- Vendite Italia
- Vendite Estero

I servizi Vendite Italia e Vendite Estero sono organizzati in aree territoriali e prevedono un supporto operativo che ha l'incarico di gestire le attività trasversali ai servizi stessi e di curare gli aspetti legati ai progetti speciali.



TECHNOSYSTEM S.P.A.

VENDITE ITALIA



RIPARTIZIONE DEL FATTURATO PER AREA GEOGRAFICA

	FATTURATO 2022	BUDGET 2023
	(in milioni di €)	(in milioni di €)
FATTURATO TOTALE	100	107
- DA MERCATO ESTERO	25	30
- DA MERCATO NAZIONALE	75	77

RIPARTIZIONE DEL FATTURATO PER DIVISIONI

	FATTURATO 2022	BUDGET 2023
	%	%
Fatturato Div. OA	70	65
Fatturato Div. HE	30	35

CURRICULA RISORSE

Curriculum di MARCO TESTA

Data e luogo di nascita:	12/3/1970 Milano
Assunto il:	11/7/2008
Matricola:	10012
Contratto:	A tempo indeterminato
Categoria:	Senior Professional
Titolo di Studio	Laurea in Economia e Commercio
Tipo di specializzazione	
Abilitazione Professionale	Dottore Commercialista
Stato Civile	Vedovo

ITER IN AZIENDA

Unità Organizzativa

- Marketing dal 2008
Motivo del trasferimento: Ristrutturazione
- Customer Care dal 2013
Motivo del Trasferimento: Ristrutturazione
- Area Vendita Centro dal 2016

Valutazione prestazione

2008	pienamente adeguata
2009	pienamente adeguata
2010	da migliorare
2011	da migliorare
2012	adeguata
2013	da migliorare
2014	da migliorare
2015	insufficiente
2016	da migliorare
2017	da migliorare
2018	adeguata
2019	da migliorare
2020	da migliorare
2021	adeguata
2022	adeguata

Caratteristiche personali

Capacità soluzioni problemi	da migliorare
Proattività	insufficiente
Capacità relazionali	da migliorare
Capacità di lavorare in gruppo	insufficiente
Capacità manageriali	-
Capacità gestione risorse	-

CORSI SEGUITI:

- Febbraio 2008: Strategie di vendita (seminario avanzato)
- Dal 2009 partecipa ogni anno ai workshop di aggiornamento sulle politiche commerciali in Europa "Professionals meet Professionals"

CONOSCENZE LINGUE

Lingua inglese: ottimo

Lingua francese: ottimo

Altre lingue: tedesco (buona)

INFORMATICA:

- Office automation discreta
- Architettura sistema rete discreta

NOTE DEL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

Persona particolarmente demotivata, si pone in posizione rivendicativa in quanto ha aspettative eccessive rispetto all'impegno dimostrato. È comunque persona chiave per alcuni rapporti con primarie aziende, rapporti che gestisce in termini personali. Inoltre, costituisce l'unica "memoria storica" della TECHNOSYSTEM.

Curriculum di CARLA TRANI

Data e luogo di nascita:	12/3/1981 Roma
Assunto il:	11/7/2013
Matricola:	13212
Contratto:	A tempo indeterminato
Categoria:	Senior Professional
Titolo di Studio	Laurea in Economia e Commercio
Tipo di specializzazione	MBA Boston
Abilitazione Professionale	Professional presso Export Consultants Boston
Stato Civile	Coniugata

ITER IN AZIENDA

Unità Organizzativa

- Marketing dal 2013
Motivo del trasferimento: Crescita professionale
- Vendite Estero (Spagna e Germania) dal 2014
Motivo del Trasferimento: Richiesta della persona
- Vendita Italia dal 2018

Valutazione prestazione

2013	Pienamente adeguata
2014	Superiore
2015	Superiore
2016	Superiore
2017	Superiore
2018	Superiore
2019	Superiore
2020	Superiore
2021	Superiore
2022	Superiore

Caratteristiche personali

Capacità soluzione problemi	ottima
Proattività	ottima
Capacità relazionali	ottima
Capacità di lavorare in gruppo	ottima
Capacità manageriali	buona
Capacità gestione/risorse	buona

CORSI SEGUITI:

- Febbraio 2015: Strategie di vendita (seminario avanzato)

CONOSCENZE LINGUE

Lingua inglese: ottimo

Lingua francese: discreto

Altre lingue: spagnolo (ottimo)

INFORMATICA:

- Office automation ottima
- Architettura sistema rete discreta

NOTE DEL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

Risorsa eccellente come senior professional, ha ambizioni di crescita professionali accompagnate da elevate potenzialità. Potrà assumere maggiori responsabilità e ricoprire posizioni di titolare di Responsabile di Servizio dopo essersi misurata con situazioni che le permettano di considerare e sviluppare le capacità manageriali e di gestione degli altri. Ottima la motivazione al lavoro, riceve frequenti offerte da aziende clienti o concorrenti. Per evitare di perdere la risorsa è necessario prevedere un piano di crescita accelerato.

- **Azioni di sviluppo suggerite**
Corso "Efficacia manageriale"

Curriculum di CLAUDIO SCOTTI

Data e luogo di nascita:	1/12/1977 Firenze
Assunto il:	11/7/2015
Matricola:	14325
Contratto:	A tempo indeterminato
Categoria:	
Titolo di Studio	Laurea in Scienze Politiche
Tipo di specializzazione	
Abilitazione Professionale	
Stato Civile	Celibe

ITER IN AZIENDA

Unità Organizzativa

- Customer Care dal 11/11/2015
Motivo del trasferimento: Crescita professionale
- Area Vendite Nord dal 11/07/2016

Valutazione prestazione

2015	non valutabile
2016	eccellente
2017	eccellente
2018	eccellente
2019	eccellente
2020	eccellente
2021	eccellente
2022	ottima

Caratteristiche personali

Capacità soluzione problemi	ottima
Proattività	buona
Capacità relazionali	da migliorare
Capacità di lavorare in gruppo	buona
Capacità manageriali	-
Capacità gestione/risorse	-

CORSI SEGUITI:

- Settembre 2015: Corso base sulle politiche di TechnoSystem s.p.a.
- Febbraio 2016: Strategia di vendita (seminario base)

CONOSCENZE LINGUE

Lingua inglese: ottimo

Lingua francese: discreto

INFORMATICA:

- Office automation ottima
- Architettura sistema rete buona

NOTE DEL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

E' potenzialmente un ottimo elemento, molto motivato e con una buona propensione a collaborare con gli altri. Deve migliorare le capacità di relazionarsi all'esterno.

- Azioni di sviluppo suggerite

Partecipazione a corsi: di sviluppo sulle capacità interpersonali.

Curriculum di CLAUDIA FERRI

Data e luogo di nascita:	12/3/1984 - Genova
Assunto il:	18/2/2012
Matricola:	12342
Contratto:	A tempo indeterminato
Categoria:	Segretaria
Titolo di Studio	Diploma di Ragioneria
Tipo di specializzazione	
Precedenti esperienze	Segretaria presso Studio Professionale
Stato Civile:	Coniugata

ITER IN AZIENDA

Unità Organizzativa

- Direzione Centrale Personale & Organizzazione dal 2012
Motivo del trasferimento: Ristrutturazione
- Divisione Commerciale/Vendite dal 2015

Valutazione prestazione

2012	(II° semestre) Adeguata
2013	Pienamente adeguata
2014	Adeguate
2015	Adeguate
2016	Adeguate
2017	Adeguate
2018	Adeguate
2019	Adeguate
2020	Adeguate
2021	Adeguate
2022	Buona

Caratteristiche personali

Capacità soluzione problemi operativi	ottima
Disponibilità	ottima
Capacità relazionali	buone
Attenzione alla qualità	buona

CORSI SEGUITI: nessuno

CONOSCENZE LINGUE

Lingua inglese: ottimo

Lingua francese: ottimo

INFORMATICA:

- Office automation ottima
- Architettura sistema rete discreta

NOTE DEL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

Persona affidabile, gestisce con cura le attività assegnate. Sotto pressione non sempre garantisce un adeguato livello di qualità. Ha un forte senso di appartenenza all'azienda.

- **Azioni di sviluppo suggerite**
Corso "Sviluppo Capacità interpersonali"