

Approfondimento analisi aziendali e implicazioni manageriali

All'interno dei modelli di competenze aziendali analizzati, è stato possibile individuare differenze significative che potrebbero rappresentare delle criticità da presidiare. In particolare:

1. non tutte le aziende hanno una declinazione delle competenze specifiche per ciascuna figura professionale della rete (es. venditori, supervisor, ecc.);

2. la declinazione delle competenze, nei suoi aspetti formali, è molto varia: in alcuni casi è generica (es. *conoscenza dell'offerta*), in altri casi è un comportamento osservabile e misurabile (es. *assicurarsi che le nuove opportunità siano qualificate attraverso attività di follow up come conversazioni, e-mail e azioni specifiche*) o in altri ancora coincide con un'azione di vendita;

3. le aziende utilizzano metriche diverse per valutare le competenze: alcune usano solamente metriche qualitative, altre sia quantitative sia qualitative;

4. infine, solo alcune aziende rendono visibile lo sviluppo della competenza attraverso la descrizione del livello minimo che se ne deve possedere per una performance efficace e del livello massimo che si può raggiungere per avere una performance eccellente;

5. non tutte le aziende hanno un collegamento evidente tra le competenze ritenute determinanti e il sistema di valutazione della performance

In relazione a quanto detto, val la pena riflettere sulle possibili implicazioni manageriali

Riguardo alle differenze formali nella declinazione delle competenze si evidenzia che una non attenta e precisa definizione può creare una difficoltà nel loro monitoraggio. Se a questo aspetto si somma l'utilizzo di una metrica qualitativa per la valutazione, aumenta il rischio di distorsione nella rilevazione e di non omogeneità della valutazione. Inoltre una descrizione non precisa della competenza può indurre difficoltà nel suo processo di sviluppo, in quanto diventa difficile individuare leva più corretta da utilizzare (es. affiancamento, coaching, formazione d'aula). Per concludere, quando la competenza viene descritta come un'azione di vendita, si rischia che diventi ambigua, che venga percepita come attività di breve periodo e non come area di investimento per lo sviluppo professionale.