

# Vince l'executive che sa trattare

Per 8 quadri su 10 la diplomazia in azienda migliora la qualità della vita

di **Franco Vergnano**

**T**ra le molte capacità che la business community internazionale riconosce a un top manager del calibro di Sergio Marchionne, c'è anche quella negoziale. Appena arrivò in Fiat, nel giugno del 2004, si trovò sulla scrivania la dura trattativa con Rick Wagoner, il presidente della General Motors. Sul tavolo c'era un'opzione put (in base alla quale Torino aveva il diritto di vendere a Gm la propria quota di Fiat auto): Marchionne uscì vincitore con un incasso di due miliardi di dollari che servirono a riportare l'indebitamento della società entro le linee guida del prestito convertendo. Certo, non tutte le intesa hanno cifre a nove zeri: un terzo dei manager italiani svolge però trattative superiori a 100 milioni di euro e il 6% a un miliardo. Il Ceo del Lingotto ha saputo dimostrare le sue qualità di negoziazione anche sul versante sindacale (ad esempio con la vicenda della ristrutturazione di Pomigliano). Più tardi ancora con l'americana Chrysler (in sostanza acquistata «senza soldi, ma con tecnologia») e, ora in terra tedesca, per la vicenda Opel.

Gli studi umanistici (filosofia e legge) hanno indubbiamente aiutato l'italo-canadese Marchionne, figlio di un carabiniere di Chieti, ad affinare le sue qualità negoziali. Tra le due sponde dell'Atlantico esiste però un profondo divario tra la realtà nordamericana e quella italiana: «Negli Stati Uniti le competenze negoziali dei manager di prima linea - racconta Enzo Losito Bellavigna di Gea - sono considerate un fattore cruciale di competitività. Esiste un mercato in termini di domanda ed offerta di servizi, di consulenza, formazione e coaching. In Usa i corsi di formazione in "negotiation" sono i più richiesti in un curriculum per posizioni medio-alte. L'Italia, invece, deve recuperare molto terreno». Nonostante questo, i top manager delle aziende italiane ritengono (nel 97% dei casi) indispensabile avere capacità negoziali, anche se non investono su questo versante, sono in gran parte autodidatti e «diplomatici fai da te», come mette in evidenza un rapporto sulle competenze specifiche dei top manager italiani che sarà discusso mercoledì 27 a Roma durante il primo «Forum sui negoziati made in Italy» al Cnel.

Il termine «Trattiamo?» è diventato anche il tormentone di una pubblicità televisiva della Ferrero (per Kinder Pingu).

«In effetti, in termini di arte negoziale, gli italiani sono forse tra i popoli più dotati al mondo - spiega uno degli organizzatori dell'incontro, Silvio D'Ascia - ma in termini di scienza negoziale dobbiamo guadagnare

## LA SCUOLA USA

Negli Stati Uniti tutti i manager valorizzano nel curriculum la frequentazione di corsi ad hoc mentre in Italia solo il 46% intende investire nel settore

posizioni. In un mondo in cui quasi tutto viene contrattato, l'arte negoziale da sola non basta più. Sviluppare maggiori competenze su questo versante ha un impatto sui risultati individuali ma anche collettivi ed organizzativi. Marchionne docet».

Insomma, sembrerebbe di capire che le aziende italiane devono ancora affinare le loro capacità su questi temi e, quindi, imparare a negoziare meglio, almeno secondo il forum organizzato dal Mit Alumni club, dalla Gea e dalla Grimaldi con il supporto della Banca popolare dell'Emilia Romagna.

Il rapporto di base, curato dagli esperti Gea Enzo Losito Bellavigna e Carlo Marino, mette in luce come quattro manager su dieci abbiano sviluppato capacità negoziali soprattutto dall'esperienza sul campo e tre dall'apprendimento da maestri, mentre risultano in minoranza i dirigenti che hanno approfondito questa materia con corsi (15%) o con letture specifiche (14%).

In ogni caso, i top manager italiani assegnano una grande importanza allo sviluppo di capacità negoziali: «La quasi totalità dei Ceo - commenta ancora Losito Bellavigna - ritiene questi "skill" assolutamente cruciali oppure molto importanti, sia per se stessi sia per la propria azienda, anche se solo il 46% intende investire nel settore nei prossimi 12-24 mesi. Il 79% degli intervistati prevede inoltre risultati incrementali molto rilevanti dalla scelta di investire in competenze negoziali, sia sul fronte della business performance (più ricavi, minori costi di acquisto, maggiore tasso di fedeltà e di retention dei clienti, ecc.) sia della qualità di vita nelle organizzazioni (intesa come capacità di gestire i conflitti e le controverse, di mediazione, ecc.)».

Proprio su questo versante, l'università veneziana di Cà Foscari ha un master di perfezionamento in «Mediazione dei conflitti», diretto dalla professoressa Maria Martello (quest'ultima anche giudice onorario presso la Corte d'Appello di Milano), al quale collabora pure Eleonora Ceschin, autrice di un «Quaderno» Fondirigenti sul tema: «Lavorare in azienda, dalla conflittualità al benessere, attraverso la mediazione».

Per Ceschin il conflitto, se non ci fosse, bisognerebbe inventarlo, anche «per valoriz-

zare le ricchezze che esso nasconde, nelle diversità». Il problema vero è tenere la tensione sotto controllo, evitare che degeneri, individuare sistemi per gestire le situazioni difficili e comporre in modo intelligente e proficuo: «Se il conflitto viene considerato – conclude Ceschin – come una prova da superare, un problema da risolvere, e non semplicemente da rimuovere, può diventare fonte di

benessere e di ricchezza».

«Soltanto negli ultimi 30 anni – conclude Losito Bellavigna – la negoziazione si è sviluppata come una scienza, crocevia di altre discipline: organizzazione aziendale, analisi delle decisioni economiche e teoria dei giochi, psicologia sociale e cognitiva».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il racconto.** Un imprenditore di Orzinuovi (Brescia) spiega le sue esperienze con la General Electric Usa

## «Con gli americani accordi a 360 gradi»

di **Massimiliano Del Barba**

«**L**o porto a casa il giusto. Entrambi portiamo a casa il meglio». Per Angelo Baronchelli, 50 anni, fondatore di Ab, azienda bresciana (di Orzinuovi) attiva dal 1981 nella progettazione e costruzione degli impianti di cogenerazione, il 2008 si è concluso con un risultato più che positivo: crescita degli ordinati e del fatturato, volato a 50 milioni di euro (+30% sul 2007).

«La chiave del nostro successo – racconta Baronchelli – è, oltre alla qualità, lo stile con il quale conduciamo le trattative. Crediamo che alla base di un negoziato ci debba essere la serietà di una proposta che non si limiti al

solo prodotto, ma che sia in grado di mostrare la strategia che c'è dietro».

Due gli esempi: «Nel 2008 anno abbiamo fatto un accordo di fornitura con un'azienda serba. La trattativa è durata sei mesi e durante l'ultima fase si è arrivati, da parte nostra, al cosiddetto "prendere o lasciare". Sapevo che se avessi insistito avremmo chiuso l'intesa; tuttavia sentivo che la controparte non era del tutto soddisfatta. Non

ci piace forzare: siamo quindi venuti incontro alle esigenze economiche dell'azienda serba che, in cambio, ci ha assicurato altri ordini su alcune attività accessorie per le quali, in precedenza, ci era stata proposta solo una consulenza ingegneristica. Alla fi-

ne è stata una vittoria per entrambi».

Uno stile rodato durante le trattative a scadenza annuale con una gigante Usa del calibro di General electric per la fornitura dei generatori. «Quest'anno volevamo raggiungere determinate condizioni di vendita che gli americani non ritenevano possibili. Contemporaneamente, però, ci ha contattato Nestlé, alle prese con alcuni problemi tecnici alle macchine di cogenerazione degli impianti Perugina e Buitoni. A Ge abbiamo quindi proposto, come contropartita alla firma sul nostro prezzo, di occuparsi delle riparazioni, spostando il mero negoziato economico verso un aspetto più complessivo. Anche in questo caso tre vincitori su tre. Noi abbiamo spuntato il prezzo migliore, Ge ha ottenuto un importante nuovo cliente e Nestlé si è vista risolvere in una settimana un grosso problema».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

