

CASO

ANTONIO FANTONI ⁽¹⁾

Il dott. Antonio Fantoni stava rientrando a Milano da Verona, dove si era recato per un colloquio di selezione alla Toselli, una società produttrice di macchine per l'agricoltura, che stava cercando un assistente al settore commerciale. Il sig. Toselli gli aveva fatto un'offerta e Fantoni si era riservato di accettarla o meno entro un paio di giorni. Doveva parlarne con sua moglie, ma soprattutto voleva chiarirsi le idee: era molto incerto sui vantaggi e gli svantaggi di lasciare la Sibi per andare alla Toselli. Il cambiamento sarebbe stato totale: città, azienda, ambiente e tipo di lavoro.

LA CARRIERA ALLA SIBI

Fantoni era entrato alla Sibi cinque anni prima, subito dopo la laurea. La Sibi (Società Italiana Beni Industriali) era una grossa società con numerose linee di prodotti, che operava sia sul mercato italiano sia su moltissimi mercati esteri. Negli ultimi anni la Sibi aveva avuto una crisi organizzativa, con un massiccio ricambio delle persone al vertice e un sostanziale cambiamento delle strutture. Questa crisi era stata causata sia dal manifestarsi di risultati economici negativi, sia da una modifica dell'assetto societario e non pareva ancora superata. La struttura organizzativa era di tipo tendenzialmente divisionale; tuttavia le vendite all'estero, che si svolgevano direttamente e/o tramite reti di agenti, erano coordinate in parte da una Direzione commerciale estero. Sotto questa Direzione vi erano quattro unità: marketing, amministrazione vendite, organizzazione reti di vendita e vendite. Nella Direzione vendite vi erano quattro Settori su base geografica, ciascuno dei quali con un Capo Settore, da due a quattro funzionari commerciali e alcune segretarie. Fantoni era assistente del direttore vendite, il dott. Gianfranco Zurlini.

Due anni prima erano state riportate all'interno delle Divisioni le funzioni di vendita di alcuni paesi esteri, considerando che questi mercati dovevano essere gestiti analogamente al mercato italiano. Ciò aveva comportato per la Direzione vendite estero la "perdita" di due settori e di circa il 30% del fatturato. Inoltre correva la voce che al vertice dell'azienda si stesse pensando a cambiare il criterio organizzativo della Direzione commerciale estero, passando dall'attuale specializzazione per mercati geografici a una specializzazione per linee di prodotto o per settori di applicazione.

Nei primi tre anni di lavoro alla Sibi, Fantoni aveva operato nell'unità di organizzazione reti di vendita, che coordinava sotto gli aspetti organizzativi e amministrativi le reti di agenti esteri e seguiva i contatti fra reti di vendita delle Divisioni e reti della Direzione commerciale estero. I rapporti tra Fantoni e il capo di quella unità, il dott. Martelli, erano stati buoni. Martelli pareva stimarlo e gli lasciava un'ampia autonomia; Fantoni apprezzava le capacità professionali e il modo di fare del suo capo.

Poi arrivò il trasferimento al posto di assistente di Zurlini. Da come Fantoni aveva ricostruito a posteriori l'episodio, ci furono dei contrasti tra il dott. Martelli e il dott. Foschi, il Direttore commerciale estero; quest'ultimo decise che la funzione di Organizzazione delle reti di vendita andava ridimensionata. Il primo passo in tal senso fu il trasferimento di Fantoni; il secondo il passaggio di Martelli a un altro incarico nell'ambito di una Divisione e l'assegnazione del suo incarico a un dirigente di anzianità e livello inferiore. Foschi aveva deciso da solo il trasferimento di Fantoni e non aveva chiesto il parere né dell'interessato, né di Martelli, né di Zurlini. Zurlini fu informato di avere un nuovo collaboratore telefonicamente, mentre si trovava per alcuni giorni fuori sede.

Il primo contatto di Fantoni col suo nuovo capo fu cordiale e gli fu assegnato l'incarico di coordinare i vari settori. Fantoni, però, capi dopo poco tempo che questo incarico non poteva avere contenuti rilevanti, anche perché i capi settore erano di grado superiore al suo e, inoltre, tenevano continui rapporti con Zurlini, di cui egli non era tenuto al corrente. L'apparente autonomia lasciategli da Zurlini consisteva, in sostanza nel non aver nulla di importante da fare. Dopo otto mesi avvenne un episodio che confermava questo atteggiamento. Zurlini ottenne di portare con sé il ragionier Coppo; che aveva lavorato con lui in un precedente incarico. Foschi decise che Coppo avrebbe dovuto dipendere da Fantoni, ma Zurlini non comunicò questa decisione e in pratica fece sì che Coppo riferisse direttamente a lui. Inoltre gli affidò il compito di assisterlo nel controllo delle statistiche di vendita e nell'emissione dei listini-prezzi, attività queste particolarmente importanti e interessanti. Fantoni, invece, veniva utilizzato più o meno come segretario di Zurlini, assistendolo nelle fasi iniziali, o in genere negli aspetti di routine delle trattative che Zurlini svolgeva direttamente.

FANTONI E IL SUO CAPO

Fantoni pensava che una fra le cause principali per cui egli non era soddisfatto del suo lavoro era il comportamento di Zurlini. Non si trattava soltanto dei loro rapporti interpersonali, ma in genere del fatto che egli non

⁽¹⁾ Il caso, elaborato da ANDREA RUGIADINI, è tratto da: SALVEMINI S. (a cura di), *Casi di Organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1979.

condividendo i valori, le idee, il modo di trattare con gli altri del suo capo.

Zurlini aveva 45 anni e lavorava alla Sibi da quando si era laureato; si era sempre occupato di vendite ed aveva vissuto qualche anno all'estero.

La sua carriera era stata lenta e la promozione a Direttore vendite Estero ebbe luogo nel periodo più infuocato della recente ristrutturazione organizzativa, con forte spinta da parte di Foschi, a cui egli era sempre stato rigidamente fedele.

Sposatosi piuttosto tardi, conservatore, (anche se evitava di parlare di politica), Zurlini non aveva hobbies. Si vantava di aver fatto lavori manuali in un certo periodo della sua giovinezza e forse da quella esperienza - pensava Fantoni - aveva ricavato certe espressioni che più che pittoresche potevano dirsi volgari. In gioventù aveva praticato il pugilato, cosa che spesso ricordava, ma adesso il suo unico hobby era il lavoro e lo testimoniava il fatto che restava in ufficio dodici ore al giorno, salvo il breve intervallo della mensa che trascorrevva in compagnia di suoi ex-subordinati in precedenti incarichi. Non intratteneva alcun rapporto sociale né con i suoi diretti collaboratori, né con i colleghi di pari grado di altre unità.

Fantoni giudicava il suo capo un venditore assai valido: aggressivo, preparato tecnicamente, competente delle caratteristiche di molti mercati. La sua abilità risultava soprattutto nelle grosse trattative con interlocutori che non avessero la sua competenza tecnica; egli riusciva a farla valere appieno, come pure sapeva manovrare brillantemente le varie condizioni di vendita, così da volgere la discussione a suo favore. Era invece più debole e a disagio nei contatti e nello stipulare accordi con i coproduttori, e in alcune circostanze aveva preso decisioni chiaramente errate.

Zurlini voleva esser presente in tutte le trattative di vendita: evocava a sé gli affari più grossi, interveniva nella fase finale di negoziazione degli affari di media importanza ed esigeva di essere comunque tempestivamente informato di tutte le fasi di qualsiasi trattativa in corso. Conseguentemente il grado di autonomia dei capi settore era assai limitato e non differiva sostanzialmente rispetto a quella di un qualsiasi funzionario commerciale.

Fra l'altro, Zurlini aveva un listino-prezzi suo personale, che differiva dal normale listino dei capi settore e dei funzionari commerciali per il fatto che i prezzi ivi indicati erano più bassi (in media del 3%) di quelli noti agli altri. Data la forte concorrenza sul prezzo che esisteva per molti prodotti dell'azienda, accadeva che i capi settore o i funzionari commerciali si trovassero spesso nell'impossibilità di ottenere l'ordine ai "normali" livelli di prezzo; allora andavano da Zurlini a chiedere di abbassare il prezzo; lui, dopo una rapida occhiata al suo listino, poteva spesso dire "va be', l'autorizzo io".

Tutta la posta in arrivo passava in visione a Zurlini, che spesso la glossava; i suoi appunti riguardavano per lo più veri o presunti errori dei suoi dipendenti, ma erano sempre generici, del tipo "Molto grave!", "Nota bene: da non ripetere" e simili. Zurlino, inoltre, aveva disposto che la corrispondenza che per un qualsiasi motivo non era stata vistata preventivamente da lui (in genere solo durante le sue assenze) fosse annotata dalla sua segretaria con menzione di ciò. Sulla corrispondenza da lui vista, invece, poneva la sua sigla di presa visione con la sua iniziale; trattandosi di una zeta, questo fatto gli aveva fruttato il soprannome di Zalamort.

La continua interferenza di Zurlini in problemi che rientravano nelle competenze e nell'ambito di autonomia dei suoi dipendenti dava molto fastidio a Fantoni, anche nelle circostanze in cui egli non era coinvolto personalmente. La causa più frequente di queste interferenze era data dalle richieste di clienti o di agenti per ottenere particolari condizioni, o comunque un trattamento più favorevole di quello applicato dal capo settore o dal funzionario competente. L'ultimo di questi episodi era accaduto poco tempo addietro: Fantoni aveva bloccato le spedizioni a un cliente moroso. Secondo le procedure e le consuetudini il cliente aveva telefonato a Zurlini; Zurlini lo aveva chiamato per rimproverarlo di "fare il furbo" e di "fare le pulci" al cliente e aveva sbloccato le spedizioni. Fantoni non contestava il diritto del suo capo di prendere queste decisioni, ma in primo luogo non tollerava il fatto che egli non ne desse spiegazioni accettabili e in secondo luogo sapeva che esse facevano "perdere la faccia" di fronte ai clienti e agli agenti.

Ulteriori interferenze da parte di Zurlini si avevano talora nei confronti dei funzionari commerciali, a cui dava disposizioni senza informarne i rispettivi capi settore.

In generale, le comunicazioni all'interno della Direzione commerciale estero non erano molto soddisfacenti. Anche le rare riunioni che si tenevano si risolvevano o in comunicazioni fatte da Zurlini su fatti generali, di mercato o interni dell'azienda, oppure nell'esposizione da parte dei convenuti di proposte e/o di programmi, che Zurlini accettava o respingeva senza una discussione approfondita. Una volta Zurlini aveva detto a Fantoni che le riunioni erano utili solo perché facevano risparmiare tempo rispetto ad altri metodi di comunicazione.

Nei suoi rapporti con i dipendenti, l'atteggiamento prevalente di Zurlini era di sottolineare, o persino di provocare, i loro errori. Più di una volta Fantoni era stato quasi aggredito con rimproveri sgarbati e accusatori per situazioni in cui Zurlini, conosciuti solo alcuni aspetti, credeva di rinvenirvi un suo errato comportamento. Zurlini, poi, aveva l'abitudine di porre ai suoi subordinati domande su fatti tecnici relativi, ad esempio, a mercati, prodotti, concorrenti, consuetudini commerciali, come per chiedere ragguagli; in realtà era per "prenderli in castagna", per cui se la risposta data non coincideva con la sua, Zurlini usciva trionfante con un "Bravo! Lei non sa che ...". ed enunciava la risposta esatta.

D'altro canto, Zurlini non era pronto a riconoscere neppure nelle piccole cose i meriti dei suoi dipendenti. Un recente episodio aveva molto irritato Fantoni. Uno dei capi-settore aveva ordinato un libro sulle leggi e sulle consuetudini bancarie e cambiarie in vari paesi, che quindi era di interesse operativo per varie unità della Direzione

commerciale estero. Il libro, che costava 1.500 lire, era arrivato, con il relativo addebito da Zurlini; questi aveva mandato la sua segretaria dal capo-settore a chiedergli perché aveva mandato l'ordine senza avere la sua autorizzazione. Il capo-settore, in maniera conciliante, fece chiedere a Zurlini di autorizzarlo adesso.

Si capì che l'autorizzazione era arrivata dal fatto che a tutti fu comunicato che era disponibile presso la Direzione un libro dai contenuti suesposti.

Circa i livelli retributivi dei suoi dipendenti, Zurlini partiva dalla convinzione che già fossero troppo elevati (in realtà, gli stipendi della Sibi erano inferiori alla media del mercato); a un funzionario commerciale che gli aveva chiesto un aumento di stipendio, aveva risposto che c'erano già gli scatti biennali e la contingenza. Gli unici, in effetti, che avevano avuto qualche aumento, erano i suoi "fidi", quelli che lo ossequiavano e lo ubbidivano a bacchetta e che – Fantoni riteneva – gli facevano la spia su ciò che accadeva nell'ufficio. Zurlini doveva compilare ogni anno per la Direzione del personale una scheda di valutazione di ciascuno dei suoi subordinati, ma neanche in queste occasioni aveva discusso con gli interessati la sua opinione su di loro, positiva o negativa che fosse. Fantoni, del resto, non aveva mai ricevuto una chiara critica o un chiaro apprezzamento del suo capo sul suo comportamento professionale; in alcune circostanze in cui aveva avuto con lui contrasti piuttosto accesi, gli era stato riferito dopo qualche giorno dal rag. Coppo, che Zurlini giudicava troppo aggressivo.

Zurlini, inoltre, non pareva curarsi molto dello sviluppo professionale dei suoi dipendenti. Riservava esclusivamente a sé la partecipazione a fiere e mostre del settore, che pure erano d'interesse operativo notevole per vari collaboratori della Direzione commerciale estero. Evitava poi di iscriverne ai, sia pur rari, corsi di formazione interni della Sibi i suoi subordinati, aveva infatti espresso più volte l'opinione che quei corsi non servivano a nulla.

L'atteggiamento di Zurlini verso le rivendicazioni sindacali e i sindacati in generale era di ostilità; gli scioperi gli confermavano l'opinione che il personale di più basso livello avesse poca voglia di lavorare; un'adesione spontanea a uno sciopero da parte degli impiegati gli sarebbe parsa addirittura una dimostrazione di stupidità.

Queste opinioni Zurlini non le esprimeva apertamente, ma filtravano ai dipendenti della Direzione commerciale estero attraverso quanto riportato dai suoi fidi. Esse, del resto, erano in linea su quanto Zurlini pensava in generale sul modo migliore di ottenere buoni risultati: quando il discorso cadeva su come, alla Sibi o altrove, si sarebbero potute aumentare le vendite, la teoria di Zurlini era: "Saprei io come far marciare il settore commerciale: prenderei a calci nel.... i venditori".

ANDARE ALLA TOSELLI?

Se non fosse stato per Zurlini, Fantoni pensava che nel complesso i lati positivi del suo lavoro alla Sibi erano maggiori dei lati negativi, sia pure di poco. Era praticamente garantita la stabilità del posto di lavoro, non si chiedeva di restare in ufficio oltre i normali orari di lavoro, i colleghi – salvo poche eccezioni – erano simpatici o comunque accettabili e, soprattutto, il lavoro presentava un notevole interesse: più di una volta Fantoni aveva considerato con soddisfazione che, in certe trattative a cui prendeva parte, le cifre in gioco erano maggiori del volume di affari annuo di molti direttori commerciali di aziende piccole e medie. D'altro canto, lo stipendio non era molto elevato, né c'erano prospettive di sostanziali miglioramenti a breve termine anche per la situazione economica e organizzativa della Sibi; la promozione a dirigente, poi, non la si intravedeva neppure; inoltre il clima organizzativo dell'azienda non era tale da infondere molto ottimismo e vitalità nel lavoro.

Forse, però, restando alla Sibi il problema dei rapporti con Zurlini sarebbe stato superato. A parte la speranza che anche Zurlini prima o poi cadesse in disgrazia e qualcun altro venisse al suo posto, la settimana prima era stato convocato privatamente dal suo ex-capo Martelli, che gli aveva prospettato la possibilità di chiamarlo con sé. La cosa non era sicura e poi il lavoro con Martelli sarebbe stato un po' al di fuori degli interessi prevalenti di Fantoni, comunque egli avrebbe accettato il trasferimento se Martelli l'avesse ottenuto.

Alla Toselli sarebbe stato tutto diverso: lo stipendio più alto, la promessa di diventare dirigente entro un paio d'anni (se tutto fosse andato bene), una maggiore autonomia, l'incarico di impostare praticamente dal nulla la rete degli agenti all'estero. Certo i problemi erano più modesti e il fatturato annuo della Toselli era sì e no quello di una settimana della Direzione commerciale estero della Sibi, inoltre tornare a Verona, dove stavano i suoi e aveva ancora molti amici, gli sarebbe piaciuto (forse meno a sua moglie). La Toselli era un'azienda piccola e il clima era quasi familiare; il capo del personale gli era parso aperto e ben preparato, un po' meno il direttore commerciale, ma del resto era il sig. Toselli in persona che in pratica guidava anche l'attività commerciale. Era lui che in vent'anni aveva fatto l'azienda: un uomo di oltre cinquant'anni, cordiale, anche simpatico, forse un po' troppo grezzo e un po' troppo "padrone", pensava Fantoni.