

PROBLEMI DI GESTIONE

Selezione
da riviste straniere

Formez

VOLUME XXIV - N. 5

SOMMARIO n. 5

Speciale Negoziazione

1. **Lezioni di negoziazione tratte dalla guerra per i browser** - J. SEBENIUS, *Negotiating Lessons from the Browser Wars*, tradotto da *Sloan Management Review*, Summer 2002

Nel 1996, la guerra per i browser si guadagnò i primi titoli dei giornali. Il conflitto coinvolse tre delle principali aziende della prima era di Internet, Netscape, Microsoft e America Online. In gioco vi era la scelta di AOL di un browser per il proprio servizio online: Navigator di Netscape, o Internet Explorer di Microsoft. L'apparente vittoria di Microsoft è stata la fonte di ispirazione di molti libri su temi quali l'antitrust, gli aspetti legali e le strategie aziendali; ma vi è un'area che è stata trascurata: la trattativa tra le parti.

James K. Sebenius sostiene che tutte le negoziazioni possono essere esaminate in termini di elementi comuni, ma solo alcune di esse gettano luce sul processo. La trattativa per i browser della rete offre questa possibilità. Partendo da questa esperienza, l'autore trae una serie di lezioni sul processo di negoziazione e apre il dibattito su elementi quali: la necessità di valutare bene le parti; i vari aspetti della trattativa; le opzioni di non accordo; i benefici derivanti da accordi in grado di creare realmente un valore sostenibile; i rischi dell'arroganza e dei pregiudizi e la capacità di cambiare il gioco lontano dal tavolo del negoziato.

L'articolo si conclude con l'affermazione che la perdita di Netscape della propria posizione dominante nel mercato non ha avuto origine soltanto da trattative condotte in maniera errata, né vi è alcuna garanzia che una visione più ampia del processo di negoziazione avrebbe cambiato la sorte ultima dell'azienda. La vicenda deve, comunque, servire da esempio per i manager chiamati a gestire situazioni analoghe.

2. **Negoziare lo spirito dell'accordo** - R. FORTGANG, D. LAX, J. SEBENIUS, *Negotiating the Spirit of the Deal*, tradotto da *Harvard Business Review*, February 2003

La maggior parte dei negoziatori con una certa esperienza sono in genere perfettamente a loro agio quando devono elaborare le condizioni di un contratto economico; contrattano il prezzo, mercanteggiano sulle quote azionarie, ed elaborano clausole astute e molto dettagliate in caso di rescissione del contratto. Tuttavia questi stessi professionisti impegnano la maggior parte del loro tempo nel cercare di perfezionare la lettera dell'accordo, trascurandone invece lo spirito – il contratto sociale. Ciò può causare seri problemi, sostengono gli autori, perché, anche quando sulla carta le parti convergono sulle stesse condizioni, possono avere aspettative molto diverse circa il modo di rispettarle. Tali condizioni si manifestano in presenza di riserve mentali che vietano identità di vedute. Ne consegue che si firma un accordo destinato, probabilmente, a fallire.

Per evitare un risultato così disastroso, coloro che si occupano delle trattative dovrebbero discutere in maniera esplicita del loro contratto sociale prima di mettere nero su bianco e trovare risposte a domande quali: Cosa è

questo contratto? Qual è la sua vera natura, dimensione e durata? Come si assumeremo le decisioni, si gestiranno eventi imprevisti, e si risolveranno eventuali controversie?
Traendo spunto da esempi reali, gli autori analizzano i problemi che sorgono quando la lettera e lo spirito del contratto sono in disaccordo, suggeriscono alcune modalità per farli combaciare e agire in modo che gli stessi siano autonomamente forti e si rafforzino reciprocamente.

3. Gli effetti di Internet e delle nuove tecnologie sui processi di gestione del personale - E.
ENSHER, T. NIELSON, E. GRANT-VALLONE, Effects of the Internet and Technology on HR Processes, tradotto da *Organizational Dynamics*, Winter 2002

Questa ricerca si propone di fornire un'analisi generale sul modo in cui Internet e le nuove tecnologie hanno influenzato la gestione delle risorse umane (human resource management – HRM) per quanto riguarda i processi chiave del reclutamento, del sistema premiante, dello sviluppo professionale, della tutela e della fidelizzazione delle risorse umane di un'organizzazione. I dati sono stati raccolti secondo due modalità: in primo luogo, sono stati analizzati numerosi articoli e libri scritti da docenti universitari e da giornalisti specializzati. In secondo luogo, sono state condotte interviste approfondite a 12 responsabili del personale per capire quali fossero le loro esperienze dirette con le risorse umane e le nuove tecnologie. Da queste interviste e dai dati di archivio, sono state identificate ed analizzate le tendenze principali all'interno di ciascuno dei cinque processi chiave dell'HRM che dimostrano come nelle aziende si stia verificando un passaggio da una gestione tradizionale delle risorse umane ad una gestione elettronica. L'articolo termina con una breve discussione sulle cinque tendenze dominanti per quanto attiene alla gestione delle risorse umane a seguito dell'introduzione di Internet e della tecnologia, e alcune raccomandazioni per i responsabili delle risorse umane.

4. Il puzzle della leadership, alla ricerca del pezzo mancante - R. CONNOR AND P. MAKENZIE-SMITH, The leadership jigsaw-finding the missing piece, tradotto da *Business Strategy Review*, Spring 2003

È difficile cogliere l'essenza della leadership. Le qualità necessarie per essere un buon leader sono state argomento di molte analisi e ricerche e il recente maggiore interesse nei confronti di questo tema coincide con i graduali cambiamenti nel livello di complessità che molte organizzazioni devono affrontare. La leadership non può esser riassunta con un elenco di interventi. La leadership è un'interazione attiva con il mondo, significa mettere in essere nuove possibilità che possono emergere da vincoli reali.

5. Progetti di re-ingegnerizzazione dei processi aziendali: vivi e vegeti nel settore pubblico - R.
MACINTOSH, BPR: alive and well in the public sector, tradotto da *International Journal of Operations & Production Management*, n. 3 2003

Nell'articolo si analizzano tre processi di re-ingegnerizzazione aziendale (BPR – business process re-engineering), uno di essi condotto nel settore privato e due nel settore della formazione universitaria nel Regno Unito. L'obiettivo è fare un confronto tra le applicazioni del BPR nel settore pubblico e nel settore privato. L'articolo inizia con una breve panoramica del BPR e identifica tre temi irrisolti tratti dalla letteratura (la scelta delle tecniche di creazione di modelli usate per descrivere i processi aziendali, l'utilizzo di mappe di processi generiche o di mappe specifiche del contesto e la decisione di voler perseguire il cambiamento radicale o incrementale). Dopo una breve analisi di ciascun progetto, nell'articolo si analizza il modo in cui ognuno dei suddetti problemi teorici è stato risolto nei tre casi; viene, infine, fatto un confronto tra il settore pubblico e il settore privato e illustrate le differenze e le analogie tra il modo in cui il BPR è stato utilizzato nel caso preso in esame che riguardava il settore privato e i due inerenti al settore pubblico. La conclusione afferma che le tecniche del BPR possono essere ampiamente applicate nel settore pubblico.

6. **Il sistema di misurazione: l'ingrediente che manca nelle strategie CRM odierne** - J. BRETOWN AND W. SCHIEMANN, Measurement: the missing ingredient in today's CRM strategies, tradotto da *Journal of Cost Management*, January-february 2003

La Gestione dei Rapporti con i Clienti (Customer Relationship Management - CRM) è una delle strategie aziendali più competitive e costose del ventunesimo secolo. Le aziende possono massimizzare la performance della CRM rivedendone metodicamente la strategia, il valore proposto e le connessioni con la strategia aziendale globale. In questo articolo gli Autori illustrano le tecniche da adottare per attuare con successo la CRM.