

Caso Aziendale

**Halland Electric AG**

Il 3 febbraio 2014 Klaus Merkel, venditore della Divisione Sistemi e Controlli della Halland Electric AG, ricevette una lettera della Hitz Werk AG, un'importante acciaieria, che informava che la Hitz aveva deciso di acquistare l'impianto di guida e controllo di una nuova linea di tranciatura della Grafberg AG.

Questa notizia fu un grave dispiacere per Merkel, perché questa vendita, che stava preparando da più di un anno, si sarebbe dovuta tradurre in un ordine di 3.950.000 € per la sua azienda. Decise quindi di rivedere tutti gli incontri avuti per questa trattativa per verificare se la sua incapacità di assumere l'ordine fosse dovuta a qualche errore commesso nel corso delle trattative con gli uomini della Hitz. Egli era sicuro che l'impianto della Halland era equivalente, se non superiore, a quelli della Grafberg, della Rickenstadt e della Hofmann, coi quali si era trovato in concorrenza. Era altrettanto sicuro che gli uomini della Hitz si erano comportati con assoluta correttezza e obiettività nel prendere la decisione.

### **La Halland, la Hitz e l'ingegner Merkel.**

La Halland era una delle ditte più affermate, importanti e considerate nel settore degli equipaggiamenti e delle attrezzature elettriche. Produceva un'ampia gamma di motori elettrici, generatori e strumenti di controllo; i suoi prodotti ed il suo servizio di assistenza post-vendita erano ben noti per qualità e affidabilità. Il fatturato della Halland nel 2013 era stato superiore ai 95 milioni di €, secondo solo a quello della Rickenstadt in questo segmento del grande mercato delle apparecchiature elettriche.

Il direttore commerciale della Halland considerava Klaus Merkel un venditore al di sopra della media. Il suo curriculum vitae era simile a quello della maggior parte dei 25 venditori della Halland. Si era laureato in ingegneria elettrotecnica e si era perfezionato in un programma serale a livello post-universitario. Era entrato alla Halland direttamente dopo gli studi universitari nel 1995, come assistente venditore (allora si occupava di risposte telefoniche a richieste di potenziali clienti e del follow-up della vendita, compreso l'andamento degli ordini). Era stato promosso venditore nel 1997 e Key Account Manager nel 2005. Merkel risiedeva fin dalla nascita a Dusseldorf e si reputò perciò particolarmente fortunato di vedersi assegnare proprio la zona di Dusseldorf, che era anche la città dove aveva sede la Halland. Era sposato, padre di due bambini e molto attivo nella comunità: rotariano, locale associazione degli ingegneri, etc.

La Hitz Werk AG era situata nella Ruhr, non lontana dalla sede della Halland. La Hitz trasformava l'acciaio, acquistato dalle più importanti acciaierie, in una varietà di forme, rivolte sia al mercato distributivo che all'utilizzatore finale. L'azienda aveva anche un'attività marginale di commercializzazione della materia prima: il fatturato del 2013 aveva superato i 90 milioni di €. Klaus Merkel aveva visitato regolarmente la Hitz (che veniva considerata un cliente chiave) nel corso degli ultimi otto anni. In funzione della dimensione della zona assegnatagli, che comprendeva le aree metropolitane di Essen, Duisburg e Wupperthal e considerando l'importanza della Hitz, i cui acquisti dalla Halland avevano raggiunto anche i 900.000 € l'anno, Merkel cercava di visitare questo cliente almeno una volta il mese. Nel corso di questi otto anni, Merkel aveva instaurato un rapporto assai cordiale con Peter Steiner, responsabile degli acquisti della Hitz e con i tecnici e le maestranze dell'azienda.

La linea di tranciatura ordinata recentemente dalla Hitz alla Magag, un'azienda produttrice di impianti per l'industria, avrebbe aggiunto nuova capacità produttiva all'azienda,

consentendole di trasformare dei rotoli di acciaio in fogli di diverse dimensioni. L'impianto avrebbe srotolato i rotoli d'acciaio ad alta velocità e, attraverso il controllo della velocità e della tensione, avrebbe spianato, tagliato e rifinito i rotoli in fogli di dimensioni prefissate. Successivamente i fogli sarebbero passati ad un impianto di ampliamento, per essere poi trasferiti su pallets al magazzino prodotti finiti. Il costo di tutta la linea, escluso il sistema di guida e controllo, era previsto in circa 11,5 milioni di €.

### **L'attività di vendita di Merkel.**

Merkel ricostruì, tramite i rapporti visita e i suoi appunti, le sue attività dal 15 gennaio 2013, data alla quale venne a conoscenza della richiesta della Hitz, fino al 3 febbraio 2014, data alla quale seppe di aver perso l'ordine.

#### *15 gennaio 2013*

Ho visto Steiner. Ho saputo che la Hitz sta preparando delle richieste d'offerta per un sistema di controllo per una nuova linea di tranciatura. La linea è stata acquistata dalla Magag, per consegna ed installazione nel gennaio 1997. Le offerte preliminari devono pervenire entro e non oltre il 15 luglio 2013. Le offerte definitive devono pervenire entro il 31 dicembre 2013 e i risultati saranno resi noti il 3 febbraio 2014. Steiner ha assunto un atteggiamento molto serio e ha detto che il personale di vendita dei fornitori, compresi quadri e dirigenti, non possono mettersi in contatto con i tecnici della Hitz per discutere le specifiche del sistema. Ha detto che il vice presidente non vuole che il personale sia disturbato, essendo troppo occupato con altri problemi connessi con la linea di tranciatura. Il personale delle aziende fornitrici deve mettersi in contatto esclusivamente con l'ufficio acquisti, nella sua persona; è permesso qualche contatto con il personale di stabilimento. Steiner mi ha dato il nome dell'ingegnere della Magag che devo contattare per avere dettagli sulla nuova linea; mi ha detto inoltre che, basandosi sulle offerte preliminari, quattro o cinque fornitori saranno ammessi a presentare le proprie offerte definitive. La decisione finale sarà presa congiuntamente da Steiner, Grossberg (Direttore tecnico), Van Beck (Direttore di stabilimento) e Vogel (Vice Presidente), anch'egli da non contattare di persona. Steiner ha detto che la Halland sarà sicuramente inserita tra i finalisti, ma che Vogel e Grossberg saranno molto esigenti; ho interpretato questa affermazione nel senso che l'elemento costo avrà un ruolo assai importante nel processo di decisione finale. Sono tornato in ufficio e ho scritto a Stoccarda, all'ingegnere della Magag, per avere i dettagli sulla linea di tranciatura. Ho scritto alla Eisen Fag per avere una lettera di referenze sul sistema di controllo che ho venduto loro l'anno scorso, per il loro nuovo impianto di laminazione. Ho detto al mio capo (Bradt, Capo area della Halland) del mio incontro con Steiner. "Qualsiasi cosa possa fare per aiutarla ..." mi ha detto Bradt. Mi sono portato a casa le caratteristiche dei nostri sistemi di guida e controllo, per esaminarle con calma.

#### *23 gennaio 2013*

Ho ricevuto le specifiche dalla Magag. Le ho portate a Paulbaum (responsabile dei sistemi di guida della Halland) e gli ho chiesto di cercare di studiare, in un primo momento solo dal punto di vista teorico, un sistema per la linea Magag. Ho chiamato Van Beck alla Hitz e ho fissato con un lui un pranzo d'affari per la prossima settimana.

*2 febbraio 2013*

Ho passato tutta la mattina con Steiner. Mi sono reso conto che la parte tecnica e la parte produttiva sono in conflitto circa le caratteristiche del sistema di guida, ma Steiner non è in grado di comprendere gli aspetti tecnici della disputa. Gli ho mostrato il lavoro di Paulbaum: mi è sembrato impressionato. Ho passato più di un'ora a spiegargli i nostri sistemi di controllo della velocità a voltaggio variabile, ponendo l'accento sui nostri regolatori statici per un accurato controllo della velocità e sui nostri pannelli di controllo portatili. Gli ho lasciato un mucchio di materiale illustrativo, compresa la lettera della Eisen. Ho speso 110 € per un pranzo con Van Beck e il suo assistente, Baumann. Ho dato a Baumann un buon indirizzo per acquistare una barca a vela. Van Beck ha negato che i suoi stanno avendo una controversia con il settore tecnico; gli sembra invece che nessuno avesse un'idea precisa di ciò che era necessario. Ha aggiunto che forse le offerte preliminari avrebbero dato loro qualche utile suggerimento. Ha detto che gli sembrava che la parte tecnica avrebbe dovuto fornire le caratteristiche richieste dalla parte produttiva: decido di concentrare i miei sforzi su Van Beck.

Dopo pranzo ho rifatto a Van Beck e Baumann gli stessi discorsi fatti a Steiner, dettagliandoli in modo maggiore. Sono sembrati entrambi molto preoccupati circa l'affidabilità del sistema: "...i tempi morti in produzione sono una vera catastrofe ...". Ho aggiunto che la Halland, essendo praticamente, per così dire, una vicina, è nelle condizioni ideali per fornire un'assistenza pronta e regolare. Si sono trovati d'accordo con me. Ho dato loro la lettera di referenze, un mucchio di materiale illustrativo e una copia della proposta di Paulbaum.

La sera, a casa, decido la strategia da seguire. Dapprima concentrarsi su Van Beck, ponendo l'accento sulla nostra assistenza e sull'affidabilità del prodotto. Passata la fase dell'offerta preliminare, concentro i miei sforzi su Grossberg, per poterlo influenzare sulle specifiche finali. Steiner sarà tenuto continuamente al corrente.

*19 febbraio 2013*

Mi sono recato da Steiner per controllare lo stato di avanzamento. Nessuna novità da parte sua, così abbiamo parlato delle nostre attività comuni al Rotary. Ho combinato un pranzo con lui, Grossberg, Van Beck e il mio capo, Bradt, per la metà di marzo. Sono andato a trovare Van Beck, ma era fuori per tutto il giorno. Ho discusso con Baumann alcuni sviluppi del sistema che ne avrebbero migliorato il grado di affidabilità. Ho passato un'ora con il capo del reparto tranceria. Mi è sembrato di capire che volesse una linea che permetta di tranciare con il minimo di tolleranza. Gli ho detto dei vantaggi del sistema di guida Halland, che permette di controllare meglio le tolleranze, in quanto risponde immediatamente alle alte velocità. Ho scoperto che due delle loro quattro linee di tagliatura di lamiera hanno un sistema di guida Halland, una un sistema della Rickenstadt e una della Grafberg. I due sistemi della Halland sono rispettivamente il più vecchio e il più nuovo. Ho verificato con gli operatori e sono stati unanimi nel lodare il sistema Halland; un solo addetto ha sostenuto di preferire il sistema Grafberg, per la migliore protezione delle parti più delicate. Quando gli ho detto che la protezione rendeva il motore ingombrante e di difficile accesso per la manutenzione, mi ha risposto che la manutenzione non era suo compito, e che gli piaceva "...un motore pesante e ingombrante ...". Gli ho offerto una bibita e ci siamo lasciati da amici.

*14 marzo 2013*

Bradt ha offerto a tutti, Grossberg, Van Beck, Steiner, Baumann e al sottoscritto uno splendido pranzo nel suo ristorante preferito e ha insistito sulla qualità e l'assistenza della Halland. In questa occasione ho incontrato Grossberg per la prima volta; è alla Hitz da soli sei mesi. Mi è sembrato un tipo alquanto acido, anche se si è sciolto dopo qualche aperitivo. Dopo il pranzo ho preso in disparte Steiner e gli ho chiesto di eventuali nuovi sviluppi. Era dell'opinione, come aveva detto a suo tempo Van Beck, che il problema è definire le caratteristiche del sistema di guida, definire cioè le esigenze, piuttosto che indicare le specifiche. Mi ha detto che il settore tecnico ha deciso di non occuparsi più della definizione di quest'ultime e di attendere finché la Hitz avrà in mano le offerte preliminari.

*10 aprile 2013*

Ho passato tutta la mattina discutendo con Van Beck i vantaggi inerziali di una macchina pesante, in grado di fornire un'alimentazione regolare, e la velocità di reazione di una macchina leggera, in grado di conseguire migliori tolleranze. L'ho lasciato, dandogli ulteriore materiale illustrativo circa gli ultimi sviluppi della Halland nel campo dei sistemi di regolazione e un fermacarte, una miniatura di automobile fornita di un motorino elettrico della Halland.

Sono anche passato da Steiner e mi ha consegnato un ordine di 30.000 € per interruttori di circuito.

*20 maggio 2013*

Ho passato la giornata con Paulbaum, lavorando sulla nostra offerta preliminare. La sua idea, basata sulle notizie che gli ho fornito, è un sistema completo di guida, con componenti tutti prodotti da Halland. Ciò costituisce un indubbio vantaggio in tema di assistenza tecnica per la Hitz e consente la concessione di un anno di garanzia, comprensivo dell'assistenza tecnica. Basato sulle specifiche della linea Magag, sembra un compromesso perfetto fra alimentazione regolare e precisione della tranciatura.

Bradt ha approvato un prezzo di 3.850.000 €; l'offerta verrà inoltrata in settimana.

*29 maggio 2013*

Ho fatto il punto con Steiner, che ha sorriso quando gli ho chiesto come gli era sembrata la nostra offerta; ha detto di non disturbarlo fino a dopo il 15 luglio. Ci siamo messi a ridere e l'ho lasciato per una breve visita al reparto tranciatura. Ho visto il capo reparto che si lamentava per la scarsa stabilità del vecchio sistema di guida della Halland. Gli ho ricordato che i regolatori sono sensibili alla temperatura e che un sistema di guida con tutti quegli anni sulle spalle non doveva essere criticato, ma bensì lodato. Si è messo a ridere e ha detto che forse avremmo dovuto sostituirlo con un altro. Gli ho detto che se intendeva che la Hitz avrebbe dovuto sostituirlo con un altro modello della Halland, ne avrei subito parlato con Van Beck. Si è messo a ridere di nuovo e ha detto che stava solo scherzando e che la macchina era ok.

Uscendo dallo stabilimento ho visto il mio vecchio amico, il venditore della Grafberg e gli ho offerto una bibita.

*17 luglio 2013*

Steiner mi ha telefonato e mi ha detto che era già stata spedita una lettera alla Halland, per invitarla a partecipare all'offerta definitiva. Le altre ditte inviate erano la Rickenstadt, la Grafberg e la Hofmann; mi sono portato a casa i listini e le specifiche dei sistemi dei concorrenti per studiarli con comodo. La linea di prodotti della Rickenstadt è pressoché identica a quella della Halland. Mi è sembrato però che vendesse mediamente ad un prezzo inferiore del 5%, mentre, d'altra parte, la loro reputazione in tema di qualità e di servizio è inferiore alla Halland. A differenza della Rickenstadt e della Halland, la Grafberg e la Hofmann non producono in proprio tutti i componenti. Mancando di una responsabilità unica, presumo che nessuna di queste due aziende possa fornire un sistema completamente assistito. Il sistema della Grafberg ha la massima portata fra tutti quelli esaminati; questa capacità addizionale però costerebbe molto, per ogni unità marginale, alla Hitz. Penso comunque che la Hitz avrà bisogno di un incremento delle prestazioni solo nel caso, estremamente improbabile, di dover inserire una seconda linea di tranciatura. Il sistema della Hofmann mi è sembrato invece fuori prezzo.

*19 luglio 2013*

Mi sono fermato da Steiner. Mi ha detto che la nostra offerta preliminare era un poco elevata; gli ho però assicurato che la Halland avrebbe fatto un'offerta definitiva al prezzo più basso possibile. Gli ho chiesto quale era il parere del comitato circa la capacità del sistema e mi ha detto di andare a parlare con Grossberg, ma mi ha ricordato che il personale delle ditte fornitrici non poteva disturbare nessun altro nel settore tecnico della Hitz.

Grossberg mi ha ricevuto e ho passato un'ora con lui parlando dei nostri componenti. Mi è sembrato più preoccupato della stabilità del sistema che della capacità dello stesso; mi ha detto che gli operatori erano preoccupati della sensibilità alle alte temperature. Poiché questo era uno dei punti di forza della Halland, sono entrato in dettagli sul problema della stabilità della temperatura. Gli ho lasciato del materiale illustrativo molto specializzato, per integrare il materiale che avevo lasciato a Steiner e a Van Beck e che avevo visto sulla scrivania di Grossberg.

*2 agosto 2013*

Steiner mi ha comunicato per telefono che il comitato non aveva fatto progressi sensibili nella determinazione delle specifiche e che non se ne aspettava durante il corrente mese, anche a causa delle ferie. Mi ha consigliato di richiamarlo verso i primi di settembre.

*12 settembre 2013*

Ho pranzato con Steiner e Grossberg. Entrambi sono stati d'accordo nell'affermare che il comitato aveva avuto dei problemi nella determinazione delle specifiche. Data la notevole esperienza che il personale della Hitz ha con i sistemi di guida delle linee minori, il comitato ha ritenuto che tale esperienza possa essere trasferita, così che la decisione circa il sistema di guida della linea di tranciatura risulti relativamente semplice, malgrado la maggiore dimensione e complessità del sistema. Apparentemente il problema era la mancanza di precisi criteri sui quali poter determinare le specifiche. Van Beck aveva finalmente riconosciuto questo aspetto dopo aver aperto le offerte preliminari. In ognuna di esse vi erano delle ipotesi sui criteri, che si manifestavano poi in una varietà di specifiche. In conseguenza di ciò Van Beck aveva richiesto l'assistenza tecnica della Magag per determinare i criteri per il sistema della Hitz. Van Beck era appena tornato da una visita di

due giorni allo stabilimento della Magag, dove aveva potuto ottenere i criteri di base per le specifiche, che erano attualmente esaminati dal personale tecnico e produttivo della Hitz. Grossberg riteneva che le specifiche finali sarebbero state pronte verso i primi di novembre.

Questa notizia mi ha galvanizzato: ora sono nella posizione per lavorarmi Grossberg. Devo accertarmi che le specifiche includano certe caratteristiche standard del nostro sistema ad alimentazione costante e dei nostri pannelli di controllo. Se riesco a far includere queste caratteristiche sono certo di poter dare un notevole vantaggio all'offerta delle Halland. Poiché Grossberg nel pomeriggio era occupato ho preso appuntamento per la prossima settimana.

*20 settembre 2013*

Ho pranzato con Grossberg ed ho passato con lui altre due ore nel pomeriggio. Ho trattato tutti gli aspetti del nostro sistema, con particolare riguardo alle caratteristiche del nostro sistema di alimentazione e dei nostri pannelli di controllo, in grado di ridurre i casi di rottura del generatore e di difetto dei componenti di controllo. Mi ha ascoltato attentamente e ha fatto poche domande; mi sembra di averlo convinto dei vantaggi della Halland.

*4 ottobre 2013*

Ho pranzato con Baumann, che mi ha riferito che Van Beck ha lasciato la Hitz per un'altra azienda e che lui stesso era stato promosso alla precedente posizione di Van Beck. Baumann e Steiner, col quale ho avuto un colloquio nel corso del pomeriggio, non sono voluti entrare nel dettaglio. Ho discusso con Baumann le caratteristiche di affidabilità delle quali avevo già fatto un'ampia esposizione a Grossberg, solo che in questa occasione ho posto l'accento sui benefici dal punto di vista dell'utente, piuttosto che dal punto di vista del costo. Alla fine del pranzo abbiamo discusso dei meriti e dei demeriti delle nostre barche.

Nel pomeriggio ho parlato di prezzi con Steiner, ma è rimasto molto abbottonato. Ho avuto la sensazione che il Vice Presidente, Vogel, fosse preoccupato per le specifiche aggiuntive che gli ingegneri volevano aggiungere.

*6 novembre 2013*

Ho ricevuto da Steiner le specifiche finali per il sistema di guida e un invito per una presentazione formale dell'offerta in dicembre a Vogel, Baumann, Grossberg e Steiner. Le specifiche sono state una sorpresa: Hitz ha inserito le nostre caratteristiche di alimentazione e di controllo, ma vuole anche degli avvolgimenti speciali, che non costituiscono un problema, ed un aumento significativo di capacità addizionale nel regolatore principale, e ciò potrebbe costituire un problema.

Ho messo Paulbaum al lavoro per definire la nostra offerta e ho informato lui e Bradt sulla data della presentazione formale dell'offerta stessa.

*8 novembre 2013*

Ho chiamato Steiner per la conferma della data del 27 dicembre. La Halland, come ciascuno degli altri tre concorrenti, avrà un'ora di tempo per presentare l'offerta finale. Il

sorteggio ci è stato favorevole: saremo gli ultimi a fare la presentazione. L'offerta formale dovrà essere consegnata dai concorrenti alla fine della propria presentazione. Gli ho fatto delle domande sulle specifiche e mi ha consigliato di andare da Grossberg.

*11 novembre 2013*

Ho passato due ore nella mattinata a riesaminare le specifiche con Grossberg, che risulta essere molto attento su tutti i particolari. Gli ho dato una spiegazione esauriente e mi è sembrato soddisfatto delle mie assicurazioni circa la capacità della Halland di rispondere a tutte le esigenze.

Mi sono fermato da Baumann, che era molto occupato; l'ho lasciato dopo una decina di minuti. Né lui, né Steiner o Grossberg erano disponibili per un invito a pranzo.

*27 dicembre 2013*

La nostra presentazione è andata benissimo. Bradt ha fatto un'ottima introduzione sull'affidabilità e l'assistenza della Halland, Paulbaum ha passato in rassegna tutti gli aspetti tecnici del nostro sistema di guida, raffrontandoli a tutte le specifiche della Hitz. Ho fatto un riassunto e ho consegnato l'offerta chiusa a Vogel. Quest'ultima, sulla quale Bradt, Paulbaum ed io avevamo lavorato per ore, indicava un prezzo di 3.700.000 €.

*3 febbraio 2014*

Dopo aver letto la lettera di Steiner e aver appreso che la Grafberg si era aggiudicata la commessa, ho telefonato a Steiner. Mi ha detto che tutte le offerte si erano trovate a più o meno centomila € e che la Grafberg aveva battuto la Halland di stretta misura. Gli ho chiesto in base a quale motivo. Mi ha risposto che Vogel, Baumann e Grossberg avevano avuto la sensazione che il sistema della Grafberg si accoppiava meglio alla nuova linea di tranciatura, ma ognuno aveva dato delle ragioni differenti. Mi ha raccomandato di non cercare di ottenere nuovi appuntamenti dai tre; sarebbe stato uno spreco di tempo, in quanto tutti gli uomini della Hitz che erano rimasti coinvolti nella operazione si sentivano sollevati per il fatto che una decisione era stata finalmente presa. Si è congratulato con me per l'ottima presentazione fatta dalla Halland e ha detto che sperava che non mi dispiacesse troppo di "essere arrivato secondo".