



La domanda giusta è: dove vuoi arrivare?

Fare il direttore acquisti di un colosso come Trenitalia non è certo lo stesso che un pomeriggio di shopping con le amiche in corso Buenos Aires a Milano. Anche se un po' di sano senso di responsabilità nello spendere non farebbe male nemmeno durante tutti quegli assalti di massa ai centri commerciali nei fine settimana di novembre. Qui, però, parliamo di ben altro: parliamo di denaro pubblico, tempistiche, concorrenza, studi di mercato, ricerca, flessibilità, lavoro di squadra, mediazione, curiosità, ascolto, fantasia. E cosa hanno a che fare, tutte queste cose, col comprare treni, ce lo ha spiegato in prima persona Daniela Chiappini, Direttore Acquisti di Trenitalia – FSI Group.

di Federica Margherita Corpina

Cominciamo con una domanda personale: il tuo lavoro ha delle ripercussioni sul modo in cui spendi nella vita privata?

Generalmente no, tranne che in una circostanza. Vivendo in campagna, mi sono ritrovata spesso a dover fare lavori di manutenzione o ristrutturazione alla casa. Ecco, se c'è una cosa che posso dire di aver imparato, in tal senso, dal mio lavoro, è la valutazione delle spese per le varianti. Mi spiego meglio. Nella definizione degli interventi da fare, ho imparato a non deviare rispetto a quanto stabilito da principio, perché ogni variante, appunto, ha i suoi costi, sia in termini di tempo che di denaro. Più spesso, però, nella mia attività, mi capita di tirare fuori dai cassetti della memoria gli insegnamenti appresi da mia madre durante le nostre spedizioni al mercato. Faccio un esempio. Pur non essendo la mia una famiglia particolarmente agiata, c'erano delle cose per le quali secondo lei non si dovesse

assolutamente risparmiare, prima fra tutte il cibo: magari si compra meno, ma si compra bene. Perché, se si predilige il risparmio alla qualità, magari si spende meno al momento, ma si rischia di pagare il doppio nel lungo termine. Anche per questo, prima di comprare qualcosa, è importante avere sempre un'idea di quanto si è disposti a spendere, che si tratti di beni o servizi per una grande azienda o di un semplice paio di scarpe. In entrambi i casi, certo è che si comprerà male se non si ha già chiaro cosa si vuole. E, se arrivi a casa con qualcosa che non è quello che volevi, pure in questo caso spenderai due volte.

Il tuo sembra un ambito di lavoro che richiede una certa disponibilità al compromesso: che accezione ha, per te, questa parola?

Compromesso non è perdere, al contrario di quanto si è troppo spesso soliti ritenere; compromesso è vivere, ed è vivere bene, perché non si può pensare di avere sempre tutto ciò che si vorrebbe. Trovare un compromesso significa anche trovare un punto di incontro con chi ci sta vicino, per cui no che non è una brutta parola. Basti pensare a ciò che succede oggi nel mondo, e che succede proprio perché un compromesso non lo si vuole trovare. Anche il matrimonio, per esempio, è un compromesso continuo, il che potrà pure sembrare una gran fatica. Tuttavia, se l'unico obiettivo che si vuol raggiungere è il proprio, allora si è inevitabilmente destinati alla solitudine; solo che, soli, si sta malissimo.

Con che atteggiamento bisogna sedersi al tavolo di qualunque negoziazione, a prescindere dalle

carte che vi sono sopra?

Ogni negoziazione, in fondo, è una partita. Di pallone, di tennis, di quello che vuoi. E, quando ti siedi a negoziare, le cose veramente importanti sono quattro. Uno: devi avere chiaro cosa vuoi portarti a casa. Come? Stabilisci ciò che ti renderebbe felice, definisci il punto di mediazione (e cioè quello sotto il quale non andresti), e tutto ciò che sta nel mezzo va bene. Devi sapere, insomma, cosa non sei disposto a cedere. Due: devi conoscere il tuo interlocutore. Negoziare con soggetti appartenenti a una cultura diversa, per esempio, non è lo stesso che negoziare con interlocutori del proprio Paese, e non solo per questioni di lingua, ma anche e soprattutto di approccio. E allora una negoziazione con un gruppo di giapponesi inizierà con una chiacchierata amicale di quarantacinque minuti su qualsiasi argomento loro pensino – o sappiano, perché ti hanno studiato – possa in qualche modo riguardarti o interessarti (la tua città, la squadra di calcio per cui tifi, cosa hai fatto la sera prima); non solo: se ti sedessi subito a parlare di quello per cui sei effettivamente lì, si offenderebbero pure. Ma prova a farlo con un gruppo di tedeschi, e vedi se dopo due minuti sono ancora lì ad ascoltarti. Tre: devi essere preparato, perché non esserlo ti collocherebbe a priori in una posizione di debolezza o, se proprio non riesci a prepararti, lo devi apertamente dichiarare. Per le questioni tecniche, per esempio, noi siamo soliti prepararci con i nostri tecnici, decidendo poi se incontrare il fornitore con o senza di loro (se si entrasse troppo nei dettagli, ci potremmo ritrovare in difficoltà). Quattro: ascoltare, e non solo con



le orecchie. Io addestro cani e sono stati loro, che non parlano, a insegnarmi cos'è la comunicazione non verbale. Entrare in campo di addestramento con un cane è come entrare col proprio compagno in un campo da tennis in doppio: o si arriva insieme, o non si arriva. È gioco di squadra e in ogni gioco di squadra bisogna saper leggere chi gioca con noi. Ecco: gli strumenti di comunicazione non verbale usati dai cani sono uguali ai nostri. Sono stressati se sbadigliano, indietreggiano se sulla difensiva, si protraggono in avanti quando ben disposti verso l'altro. Ho imparato tanto da loro, perché dovendo sviluppare una certa sensibilità nel cogliere questi loro segnali, ho iniziato ad avere la stessa attenzione con le persone che ho intorno. La capacità di comunicare, quindi, non si limita a essere capacità di parlare, ma, essendo bidirezionale, è anche capacità di ricevere. E questa disposizione all'ascolto, anche al tavolo di una negoziazione, implica che non ci sia un noi vs un loro, quanto più un noi con loro. Nemmeno quando si ha davanti il proprio peggior nemico, si può pensare di portarsi a casa il proprio obiettivo senza o contro di lui. L'opposizione non porta da nessuna parte; può dare l'impressione di aver vinto una battaglia, ma questo non vuol dire che si riesca a fare lo stesso con la guerra. Ed ecco che fa il suo ritorno il concetto di compromesso, perché pure quando si prende la mossa da posizioni del tutto opposte, è fondamentale vedere l'altro come un proprio alleato in quel momento.

**«Ogni negoziazione,
in fondo,
è una partita»**

In che modo l'attitudine alla relazione fonda o comunque semina l'attitudine al lavoro di squadra? È qualcosa di acquisibile?

Sì, lo è. Certo, il carattere fa, ma ci si può anche lavorare, trattandosi di qualcosa che si acquisisce con l'abitudine e con l'educazione. Fondamentalmente, bisogna essere appunto educati alla fiducia, perché senza quella è improbabile che ci si possa aprire agli altri. Vero è che può essere dura tornare a fidarsi quando si è stati fregati: da amici, colleghi, clienti. Ma la verità è che, per una persona che ci frega, ne abbiamo mille su cui possiamo contare. Perché, se dopo aver ricevuto una delusione, ci convinciamo che, da chiunque, non possiamo davvero aspettarci altro, allora restiamo isolati. Avere attitudine alla relazione significa quindi partire dal presupposto che la persona che ho davanti è onesta e affidabile.



Da questa posizione, poi, posso chiaramente fare passi indietro e correre ai ripari se la persona in questione non si dimostra tale, ma non posso far scontare a tutti il peccato di uno soltanto. Fa tanto, quindi, il come si è stati educati, e anche il come (e se) si è stati aiutati a superare una delusione. Perché per difesa – è normale – ci si chiude, ma il rischio più grande di quando si è chiusi è che non entri nessuno, né chi ci può far male, né chi potrebbe farci le coccole. E, per fare squadra, la fiducia è fondamentale, così come lo è stata, sul lavoro, per portare a casa risultati talvolta anche insperati. Nel lavoro come nella vita, d'altronde, è uguale: se non ti fidi delle persone, fai una vita triste. Per questo andrebbe già insegnata ai bambini – come la si insegna ai cani, sin da cuccioli, esponendoli al contatto con l'uomo e coi simili – perché è solo così che cresceranno persone aperte. Il che non vuol dire non proteggerli; significa, anzi, fare qualcosa di molto più difficile, e cioè proteggerli da lontano: non ti vedono, non ti sentono, eppure ci sei. Non possiamo pensare di tenere i nostri figli chiusi in un cassetto: prima o poi lo si dovrà aprire, quel cassetto, e, quando succederà, ai primi raggi di sole rischieranno di rimanere ciechi.

Che valore ha, per te, la curiosità?

Mai avrei pensato di finire a lavorare nel settore che adesso addirittura dirigo. Mi sono



Daniela Chiappini è Direttore Acquisti di Trenitalia – FSI Group. Dopo la laurea in Ingegneria Elettronica, muove i primi passi nel settore IT, come responsabile dello sviluppo di servizi di e-commerce, in Finsiel e nel Gruppo Telecom. Approda nel Gruppo FSI nel 2001 e nel 2006 in Trenitalia, dove nel 2009, come Responsabile Acquisti Rotabili, cura l'acquisto della nuova flotta AV ETR1000, il treno alta velocità di nuova generazione, ancora oggi una best practice in Europa.

sempre occupata di altro, prevalentemente di sistemi informativi; per cui, quando, quella prima volta, il direttore del personale mi comunicò la decisione dell'amministratore delegato di mandarmi a comprare treni, pensavo che qualcuno si fosse sbagliato. E invece no: volevano me, che di treni e di acquisti non sapevo niente, a fare quel lavoro, e proprio perché non avevo esperienza, considerato che l'obiettivo era operare, da quel momento, in maniera del tutto diversa. È stato così che, con mia grande sorpresa, ho avuto modo di scoprire quanto il mestiere, se svolto con curiosità e creatività, fosse in realtà divertente, al contrario di quanto avevo pensato fino a quel momento, giudicandolo dall'esterno. Perché hai sotto gli occhi tutti i diversi settori dell'azienda – produzione, marketing, commerciale, risorse umane, organizzazione dei corsi e via dicendo – e sei chiamato a volerne conoscere tutte le parti, per poter fare bene il tuo lavoro. Ecco: io, della mia azienda, conosco tutto. Conosco anche i problemi dei miei colleghi, e questo mi consente di essere empatica nei loro confronti e di essere percepita da loro come un'alleata. Altrimenti, uno dei grandi problemi di chi lavora negli acquisti è di essere visto come quelli che dicono sempre "Non si può fare"; e nessuno – lo sappiamo – vuole sentirselo dire. Conoscere tutto, conoscere i problemi di tutti e saper stare dietro le quinte. Chi lavora in settori come il mio può essere paragonato a chi gestisce le luci a teatro: se non è bravo, la scenografia potrà anche essere superlativa e gli attori bravissimi, ma lo spettatore non vedrà comunque niente. Chi lo conosce? Nessuno. Eppure, è lì, che impara a prendersi gli applausi da dietro il sipario. Nella vita ognuno ha un ruolo, e i ruoli che abbiamo non sono tutti uguali. Ciò che conta è muoversi insieme. Come in una squadra di calcio, dove contano tutti, pure se fanno tutti cose diverse, e senza mettere bocca nell'operato degli altri, nemmeno quando si pensa di saperne di più. Per fiducia, e per rispetto, che è dove si finisce per tornare sempre.

Keywords

Fiducia

Rispetto

Compromesso