

02/11

NEGOZIARE ED ISTITUIRE UNA PARTNERSHIP COI FORNITORI

Sommario:

- > Trattativa e negoziazione
- > Come negoziare
- > Le fasi della negoziazione

INTRODUZIONE

Analizzando il costo di fabbricazione di un prodotto industriale, già si osservava alla fine degli anni Novanta che – nella maggior parte dei casi – oltre il 60% di tale costo è formato da materiali e componenti acquistati all'esterno dell'azienda fabbricante. Nel passato, tale incidenza era anche inferiore al 40%.

Ecco alcuni dati indicativi della situazione:

VOCI DI COSTO	Incidenza % sui costi totali
ACQUISTI	55,0 – 65,0
TRASPORTI	3,5 – 7,0
LAVORO	2,5 – 6,0
SCORTE	3,0 – 9,0
SISTEMI E AMMINISTRAZIONE	1,5 – 3,0
DEPOSITI	0,7 – 2,0

Pertanto, l'impresa manifatturiera, in particolare, ha dovuto organizzarsi per tenere sotto controllo i propri acquisti, considerando che il problema non stava soltanto nel prezzo dei materiali e componenti acquistati all'esterno, ma riguarda anche i cosiddetti "costi della non qualità". Vale a dire che – se il materiale acquistato ad un prezzo particolarmente interessante, induceva costi aggiuntivi causati da non conformità (consegna ritardata, lavorazioni supplementari, scarti di lavorazione, ecc.) – la convenienza del prezzo pagato poteva annullarsi. E, talvolta, le conseguenze erano e, oggi a maggior ragione, sono ancora più pesanti.

All'inizio, le imprese hanno tentato di ridurre i propri costi, attraverso il miglioramento delle performance delle funzioni "acquisti", "logistica", e "distribuzione". Il subappalto di servizi è stato uno dei primi provvedimenti adottati dalle imprese che

hanno constatato il vantaggio di concentrare l'attenzione sul loro "core business".

Le alleanze con fornitori cruciali e l'uso della tecnologia interattiva, sono poi stati i punti d'arrivo, dimostrandosi fattori critici di successo.

Le alleanze

Dal 1982 l'attenzione delle imprese manifatturiere, commerciali e dei servizi si sono dedicate alla ricerca di soluzioni per migliorare gli approvvigionamenti e le soluzioni individuate sono state contraddistinte da nomi diversi, in genere anglosassoni, quali: *outsourcing*, *partnership*, *partnering*, *reengineering* della logistica,...

L'orientamento odierno delle imprese non è più soltanto quello di realizzare sviluppo attraverso fusioni, incorporazioni, o partecipazioni finanziarie, ma è anche quello di favorire lo sviluppo attraverso il rapporto contrattuale (contratti di cooperazione).

Il primo fenomeno che ha preso corpo è la *outsourcing* che coinvolge gruppi d'impresa aventi lo scopo comune di portare i propri progetti a buon fine, coniugando le risorse delle imprese coinvolte. Il significato del termine anglosassone, traducibile letteralmente come "approvvigionamento esterno", nella lingua italiana equivale al termine "esternalizzazione" ("terziarizzazione" per i servizi). Trattasi dell'insieme delle pratiche adottate dalle aziende di ricorrere ad altre aziende per l'esecuzione di alcune fasi del processo produttivo o ad esso connesse. Tuttavia, nonostante il termine anglosassone sia molto diffuso da quasi trent'anni, il suo significato è... variegato, estendendosi a quello più generale di subcontracting (subappalto, subfornitura). Ma questo argomento meriterebbe una trattazione specifica; basti per ora sensibilizzare il lettore al rapporto tra aziende alleanze.

Le alleanze tra produttori e fornitori hanno anche portato una grande quantità d'informazioni; tale patrimonio di conoscenze è stato utilizzato lungo tutta la "catena" (supply chain), contribuendo a trasformare servizi tradizionali in flussi di risposta puntuale alla domanda dei consumatori/utilizzatori dei prodotti/servizi.

Tutto questo ha impegnato i protagonisti del cambiamento in trattative piuttosto complesse.

TRATTATIVA E NEGOZIAZIONE

Quasi mai le parti coinvolte in una trattativa di compravendita riescono ad ottenere tutto ciò che vogliono. Però, quando la transazione punta ad un rapporto duraturo con un fornitore/chiave, è di fondamentale importanza che ciascuna parte sia conscia del rispetto dei bisogni minimi, propri e della controparte.

La pressione sul prezzo – solo se dettata dall'impegno di ambedue le parti a soddisfare i reali bisogni dell'utilizzatore finale dei beni - può diventare una sfida stimolante, foriera di vantaggi competitivi per entrambe le parti.

E questo non vale solo per gli addetti agli acquisti (buyer), ma anche per gli analisti dei costi, i responsabili dell'area finanza, i tecnici, i responsabili della qualità, ecc.

Chi vuole trarre profitto da questo argomento, deve liberarsi – prima di tutto – dalle “astuzie” che anche troppo sovente s'insegnano quando si tratta della negoziazione come se fosse una vendita banale. Questo, perché la negoziazione è stata confusa sovente col mercanteggiamento, in una interazione sostanzialmente conflittuale.

Molto inchiostro è stato versato per scrivere della negoziazione, non di rado alimentando miti e mantenendo in vita consuetudini superate. In parole povere: la negoziazione è stata sovente degradata a relazione del tipo “vinco – perdi” dai cosiddetti esperti della teoria dei giochi, invece di guardare all'importanza della relazione acquirente/fornitore.

Tale relazione, infatti, è caratterizzata dal “modo” in cui le due parti negoziano, spesso diverso dal “modo” in cui dicono di negoziare, trascurando il fatto che non si può ingannare un negoziatore esperto (compratore o venditore) e che – tentando di farlo – si corre il rischio di costringerlo a... “rendere pan per focaccia”.

In realtà, è abbastanza facile rendersi conto che la capacità d'influenzare le decisioni altrui, dipende soprattutto da quanto la le parti contraenti percepiscono la volontà di venire incontro ai problemi della controparte. La capacità di persuadere una persona a considerare positivamente una proposta, quindi, dipende da come essa **percepisce** la disponibilità della controparte di tenere presenti le sue esigenze inderogabili. Allo stesso modo, una relazione tra impresa/cliente e impresa/fornitore

può prosperare solo quando le persone che agiscono in nome e per conto delle due imprese, **percepiscono** che le rispettive Direzioni hanno interesse a cooperare. Quando **non percepiscono** tale interesse, le persone vanno nell'opposta direzione, caratterizzata da atteggiamenti antagonisti (mercanteggiamento conflittuale).

Il grande Deming ha affermato: “i vostri fornitori sono come voi li fate”.

Il modo in cui un'organizzazione tratta i propri fornitori è quasi sempre indicativo del suo sviluppo e del suo valore. Il modo in cui un'impresa si comporta al proprio interno, infatti, influenza spesso la natura delle relazioni che riguardano gli acquisti. È noto a tutti che, in non poche aziende, i fornitori sono costantemente frustrati per dover trattare con “acquistatori” costretti, come loro, ad instaurare una relazione basata esclusivamente sulla riduzione dei prezzi.

La negoziazione

Il termine “negoziazione” pare sia originato dal latino “negōtium”, composto da nēc (non) e da ōtium (ozio), utilizzato nell'antica Roma quando - scarseggiando gli schiavi – i romani scopersero di avere meno tempo libero; per questo, “negoziarono” il recupero del loro... ozio, per migliorare la situazione.

Le condizioni per la negoziazione efficace sono tre:

1. l'esistenza d'un bisogno da soddisfare che determini una interdipendenza tra due parti, anche in presenza d'interessi conflittuali;
2. l'intenzione delle due parti di raggiungere un accordo, consce ambedue dell'interesse reciproco di assicurare l'esecuzione di quanto concordato, esattamente come concordato;
3. libertà e potere ai negoziatori di esplorare le rispettive possibilità, fino a concludere l'accordo secondo la miglior convenienza possibile per ciascuno di essi (vinco - vinco).

È pressoché certo che, quando il potenziale acquirente non è interessato a considerare i bisogni di lungo termine del fornitore qualificato, quest'ultimo ne terrà conto e sposterà la propria attenzione su clienti più disponibili. A lungo andare, la perdita di opportunità, per l'impresa insensibile alla relazione “vinco - vinco”, può diventare fattore critico di successo.

Purtroppo, sarà una perdita invisibile, ignorata da tutti ma penalizzante, via, via che aziende sue concorrenti godranno di vantaggi competitivi, grazie alle migliori relazioni coi fornitori - partner. Nella pratica quotidiana, purtroppo, il responsabile dell'ufficio acquisti, in generale, trova troppo difficile gestire la contraddizione tra politica aziendale e quella che dovrebbe essere la pratica migliore verso i fornitori. Perciò egli decide di minimizzare il rischio, ricorrendo alle politiche basate soltanto sul prezzo. Questo riduce lo stress dei buyer, causato dalla contraddizione interna, poiché egli può trincerarsi dietro la politica aziendale e dire: "...mi dispiace; queste sono le regole dell'azienda e, per quanto io voglia, non posso fare diversamente".

L'interesse delle parti

Ovviamente, è condizione umana che le persone tendano a tutelare, soprattutto, i propri interessi; tant'è che – quando si assistesse a situazioni ove qualcuno si preoccupasse degli'interessi altrui - costui sarebbe giudicato perlomeno... stravagante. E magari sorgerebbe anche il sospetto che tale comportamento sia motivato da chissà quali interessi reconditi.

Non sempre è chiaro a tutti che – nelle trattative d'affari tra imprese – l'interesse personale dei negozianti di ciascuna delle due parti contraenti motiva i comportamenti. Eppure questo è vero e lo sarà sempre.

Perciò, vale la pena di cercare di capire... qual è l'interesse personale delle parti.

Una ricerca effettuata da Aldfer tra il 1968 e il 1974 ha identificato tre tipologie di bisogni umani in sequenza, ognuno dei quali – una volta soddisfatto – fa sorgere il bisogno successivo.

1
bisogni esistenziali
Ogni bisogno di tipo psicologico e fisiologico, compreso il bisogno di denaro.
2
bisogni di relazione
Bisogno di avere rapporti con gli altri e di riconoscimento del merito, compresa l'autostima
3
bisogni di crescita
Bisogno di autorealizzazione: esprimere cioè la propria creatività e realizzare il proprio potenziale.

*Realizzato il bisogno di tipo 1, l'individuo cerca di realizzare quello di tipo 2.
Soddisfatto questo, l'individuo cerca di soddisfare quello di tipo 3.*

Aldfer afferma che - in determinate circostanze – l'individuo può anche essere pressato da due o più bisogni contemporaneamente. Pertanto, è utile cercare di capire qual è il tipo di bisogno insoddisfatto che sta creando tensione alla controparte, nei momenti della negoziazione.

Il bisogno di relazione

Gli esperti sono tutti concordi nel sostenere che la maggior parte dei fornitori cercano, nell'interazione con i potenziali acquirenti, la soddisfazione di bisogni del tipo 2 (bisogni di relazione) e che – invece - sono normalmente trattati, dai potenziali acquirenti, come se cercassero soltanto di soddisfare bisogni del tipo 1 (bisogni esistenziali e di denaro).

Pertanto, quando i fornitori sono trattati come se l'unica motivazione che li porta a negoziare sia soltanto quella di ottenere un vantaggio economico per sé stessi, essi s'adatteranno al comportamento dell'acquirente potenziale che hanno di fronte, pur lanciando messaggi mirati alla ricerca d'instaurare una relazione duratura. Se l'acquirente potenziale non percepisce tali messaggi e prosegue nella negoziazione convinto che il fornitore voglia soddisfare esclusivamente bisogni esistenziali e di tipo economico, la relazione sarà giocoforza caratterizzata da interazioni non adatte a favorire sviluppi relazionali di medio/lungo periodo.

Inoltre, nella pratica quotidiana accade che le attività di acquistare e di vendere offuschino la capacità di ciascuna delle parti contraenti di valutare il rispettivo "peso" nell'interazione. E tale difficoltà di valutazione stimola l'antagonismo. Il comportamento antagonista provoca, a sua volta, notevole dispendio di energie d'entrambi i contraenti, tesi come sono verso l'appropriazione d'un pezzo del margine della controparte. Questo, perdendo di vista la convenienza di collaborare, per essere competitivi nei confronti del consumatore/utilizzatore finale dei beni.

Tale miopia – in molti settori merceologici – ha aperto la strada ai giapponesi, i quali s'impegnano nella ricerca di interlocutori che capiscono l'importanza della collaborazione finalizzata essenzialmente alla cosiddetta customer satisfaction.

Peter Druker scriveva, nel Luglio 1985:

"...in Giappone non si 'fanno' affari. Gli affari non sono una 'attività', sono un 'impegno'. Un acquirente ordina certamente delle merci ma, per prima cosa, egli s'impegna verso un fornitore e verso una relazione che si presume sarà

permanente o, per lo meno, di lunga durata. Quindi, finché un nuovo venuto – sia egli giapponese, o straniero – non dimostri di sentirsi a sua volta impegnato, l'acquirente non acquisterà le sue merci, quand'anche esse abbiano buona qualità e prezzo conveniente."

L'importanza della cooperazione

Gavin Kennedy, descrivendo la propria esperienza di consulente in trattative internazionali, affermava: "...provate a chiedere a chi è stato fuori, nel mondo reale, le sue storie sui comportamenti dei buyer [nel settore della Grande Distribuzione, in particolare n.d.r.] e sentirete raccontare una di queste:

- Vi lascia ad aspettare a lungo, fuori dal suo ufficio.
- V'incontra in sala d'attesa e, ignorandovi, continua a conversare con altre persone.
- Continua a pronunciare il vostro nome e quello della vostra azienda, storpiandoli volutamente.
- Si dimostra annoiato, mortalmente annoiato e vi guarda fisso senza avere l'aria di prestarvi attenzione.
- Fa osservazioni scoraggianti, sul vostro prodotto,...su di voi, sulla vostra azienda, sulle vostre prospettive."

Nella prefazione del libro "La negoziazione" di Rumiati e Pietroni, si legge che il 68% delle trattative familiari, commerciali, sindacali,... si concludono meno bene di come si sarebbero potute concludere. Questo, per colpa di errori delle parti contraenti; errori commessi nel corso della trattativa; errori dovuti al fatto che le parti contraenti ignorano l'importanza della cooperazione.

La cooperazione, però, impone il superamento della "cultura del sospetto" che condiziona – da sempre - sia la parte venditrice, sia la parte acquirente (soprattutto in Italia).

La negoziazione, infatti, quando l'accordo è possibile, deve sfociare in un accordo ragionevole e non deve mai danneggiare i rapporti tra le parti, nel breve e nel lungo periodo. La negoziazione efficace poggia sui seguenti principi:

- separare le persone dal problema e "imbrigliare" l'emotività;
- evidenziare gli interessi comuni, escludendo i preconcetti;
- considerare più opzioni, prima di scegliere una soluzione;
- valutare i risultati della negoziazione, utilizzando misure concrete.

Il successo della negoziazione è connesso alla ragionevole definizione degli obiettivi che si vogliono perseguire, individuando chiaramente le priorità.

La dipendenza reciproca

La migliore relazione tra fornitore ed acquirente è quella che poggia sul riconoscimento (di entrambi) della reciproca dipendenza.

La negoziazione, quando è svolta correttamente, è il processo giusto per sviluppare una relazione d'affari. Spesso, però, è utilizzata in modo da raffreddare il rapporto (mercanteggiamento conflittuale). La causa più frequente del raffreddamento della relazione – come abbiamo visto - è dovuta all'atteggiamento della Direzione responsabile degli acquisti (o, peggio, del top Management) che condiziona la performance dei buyer.

Gli ostacoli che si oppongono alla cooperazione acquirente/fornitore pare siano sostanzialmente due:

1. l'importanza attribuita ai risultati di breve termine (entro un anno e, sovente, anche meno) che distoglie l'attenzione dai vantaggi della relazione di lungo periodo, improntata sulla cooperazione;
2. il criterio col quale sono valutati i buyer, essenzialmente basato sulle riduzioni di prezzo che essi riescono ad "estorcere" nella gestione corrente.

I guadagni ottenuti dalle trattative coi fornitori sono infatti i soli "valori" che vengono considerati per misurare l'efficienza negli acquisti.

I metodi che si adottano per ottenere tali "valori" sarebbero tre:

- acquistare sempre a prezzi inferiori di quelli più bassi quotati da fornitori affidabili;
- accettare solo pagamenti ritardati, rispetto alla richiesta di tali fornitori;
- trattare gli aumenti di prezzo, chiesti dai fornitori abituali, adottando i seguenti provvedimenti:
 - minacciare di cambiare il fornitore;
 - cambiare fornitore (magari solo transitoriamente);
 - rinviare l'aumento di prezzo e pretendere delle scorte a prezzo vecchio.

Se la strategia d'acquisto tende a soggiogare i fornitori, il buyer avrà di fronte fornitori sottomessi che, nella migliore delle ipotesi, non si rendono conto dei veri bisogni dell'azienda ac-

quirente, in materia di acquisti e, nei casi peggiori, avrà di fronte fornitori ostili. Le trattative così impostate sono fredde, formali e regolate rigidamente da norme contrattuali infarcite di penali. Entrambe le parti tendono a minimizzare il rischio nei rapporti e nelle questioni rilevanti; oppure – in ragione di forza contrattuale – sono apertamente ostili, alla ricerca di strade per ottenere i maggiori vantaggi possibili (o i mali minori). Entrambi gli esiti porteranno a un'interazione che non consente crescita, né sviluppo per nessuno.

Se, invece, la strategia d'acquisto è cooperante, si apre la strada alla innovazione e alla qualità; all'espansione e allo sviluppo. E i consumatori/utilizzatori finali saranno più soddisfatti.

Il Prof. Morgan della Boston University, operando alla IMEDE di Losanna (fine anni Ottanta) già affermava che gli industriali europei stavano sprestando un notevole vantaggio competitivo, approvigionandosi da più fonti.

Tale comportamento dipende in gran parte dal fatto di non riuscire a fidarsi abbastanza degli altri. Quando i negozianti sono spinti a tirare sul prezzo, essi si consolano pensando d'agire nel modo giusto, perché giustificano il loro comportamento con la convinzione che il fornitore non è degno di fiducia; per questo, ritengono opportuno prendere (per primi) le misure di rappresaglia. Ciò significa che gli individui proiettano le loro ansie, le loro paure e i loro valori negativi sugli altri, prevedendo – da parte di quelli – il comportamento che loro, probabilmente, adotterebbero.

Il numero di volte che le persone ammettono che la fiducia è un fattore/chave, è enorme. Tuttavia, la natura essenzialmente punitiva delle clausole contenute in molti contratti stipulati, nega tale affermazione, anche se la maggior parte degli acquirenti ammette che è quasi sempre controproducente far valere tali clausole.

COME NEGOZIARE

Abbiamo visto che cos'è la negoziazione, abbiamo accennato alle motivazioni ed agli oggetti delle negoziazioni, vediamo ora “come” si negozia.

Molti “commerciali” dispongono di metodi per influenzare l'altro, relativamente limitati e, sovente, rigidi. Pertanto, essi tendono ad utilizzare sempre quei pochi metodi, giorno dopo giorno, conducendo il loro lavoro con lo stile “vinci o perdi”.

Altri “commerciali”, invece, sembrano percepire molto velocemente il modo col quale adattare il loro comportamento a quello dei loro interlocutori. E, per questo, hanno successo. Tale capacità – storicamente – è stata considerata un “dono della natura” riservato a pochi.

I tentativi compiuti dai formatori d'individuare e trasferire le peculiarità di tali “personalità vincenti” hanno fatto poca strada. Altri tentativi, basati su tecniche precodificate che avevano il compito di far cadere le resistenze dell'interlocutore, hanno avuto un successo marginale, perché sovente creavano più resistenze di quante riuscissero ad abbatterne.

Si è poi constatato che, in pratica, il “dono di natura” dei vincenti poggia sulla capacità naturale di utilizzare la comunicazione, in tutte le sue sfaccettature ed implicazioni psicologiche.

Nella pratica quotidiana, il processo di comunicazione tra due persone non tende a svolgersi in maniera trasparente, perché gli interlocutori danno sovente ai loro messaggi (coscientemente ed inconscientemente) la possibilità d'essere interpretati in più modi, allo scopo di:

- ☐ mascherare immagini di sé, non ritenute opportune, in un determinato contesto;
- ☐ difendersi inconscientemente da comportamenti che possono originare ansia;
- ☐ disporre d'uno spazio di manovra.

Freud diceva che la mente umana è paragonabile ad un iceberg: la maggior parte della massa è sommersa e non si vede.

L'importanza della comunicazione

Le nuove tecniche per influenzare l'altro, quindi, poggiano sulla conoscenza della comunicazione, in tutte le sue sfaccettature ed implicazioni psicologiche, per realizzare sinergie basate sulla comprensione reciproca, mirando a

stabilire un rapporto quasi immediato tra gli interlocutori.

Tali tecniche vanno oltre l'approccio "vinci o perdi" del passato e puntano direttamente a riprodurre le capacità dei grandi negoziatori.

Nuove sono, invece, le tecnologie utili per riconoscere tali capacità e per insegnarle, in modo da assicurare la differenza, rispetto al passato.

Qualche consiglio

I nuovi metodi abbattano le barriere che erano state erette tra negoziatori: tra coloro che influenzano e coloro che vengono influenzati.

Tali barriere erano conseguenza di tecniche manipolatorie con obiettivi di breve termine che producevano benefici (sempre di breve termine), centrati - soprattutto - sui bisogni di chi voleva influenzare, piuttosto che su quelli del suo interlocutore.

Il modello più ampio che può aiutare a raggiungere nuovi livelli di successo nella comunicazione intenzionale, si articola sui dieci "passi" che seguono:

1. farsi accettare
2. identificare i bisogni
3. ipotizzare le aspettative
4. definire gli obiettivi perseguibili
5. verificare il rapporto instaurato
6. configurare la proposta
7. raccogliere le obiezioni
8. risolvere le obiezioni
9. sollecitare la reazione
10. individuare il fattore capace di condurre alla conclusione voluta.

**ATTIVARE
COSTANTEMENTE
L'ASCOLTO**

Tuttavia, bisogna tenere conto di alcuni aspetti:

- 1) Prima di poter influenzare gli altri, bisogna essere in grado d'influencare sé stessi;
- 2) Se noi diamo agli altri ciò che chiedono e di cui hanno bisogno, allora loro daranno a noi ciò che chiediamo e di cui abbiamo bisogno.
- 3) Non bisogna dimenticare i condizionamenti creati **dai filtri della percezione**:

- ☐ **filtri di selezione percettiva**, perché si tende a vedere ciò che ci si aspetta di vedere;

- ☐ **filtri di ricordo selettivo**, perché si tende a ricordare sulla base della predisposizione soggettiva;

- ☐ **filtri di selezione espositiva** che decidono su che cosa fermare l'attenzione. Soltanto i segnali forti possono modificare tali tendenze naturali.

- 4) Una regola largamente sperimentata nella pratica è quella di far dire "SI" all'interlocutore. Secondo tale regola, se si porta l'interlocutore a dire: "Sì, sono d'accordo;... capisco;... ho già avuto questa esperienza;...", riguardo a problematiche importanti, estranee all'oggetto della negoziazione, è (quasi) certo che l'interlocutore è disponibile ad accettare, senza troppe resistenze, le proposte d'affari che gli saranno configurate in tale atmosfera positiva. La regola, però, è stata abusata, dandola per valida anche quando l'interlocutore dice "SI" su questioni marginali, scontate, troppo lontane dalla questione sul tavolo della negoziazione.

Esperienze più recenti portano a confermare che, se si espongono ad una persona degli elementi rilevanti (sei sette elementi in sequenza, per esempio) e tale persona ritiene tali elementi tutti validi e veritieri, possiamo poi esporre, alla stessa persona, un elemento ulteriore e questo potrà essere da essa ritenuto valido ed accettabile, senza troppe resistenze.

Tutto questo, però, richiede un certo livello di conoscenza della persona in causa, per arrivare a sapere quali sono gli elementi che essa ritiene validi e veritieri.

Esiste tuttavia una regola: le persone che s'assomigliano spesso si piacciono. Analogamente, riesce facile alle persone identificarsi con altre che guidano la stessa automobile; che appartengono allo stesso club; che indossano abiti di pari stile; che amano lo stesso genere di musica,... Quando persone diverse apprezzano le stesse cose, è più facile che tra loro si possano instaurare buone relazioni. Tuttavia, non si deve dimenticare che una buona relazione poggia su tanti elementi:

- ☐ **riconoscimento,**
- ☐ **comprensione,**
- ☐ **apprezzamento,**
- ☐ **accettazione,**
- ☐ **rispetto,**
- ☐ **fiducia.**

5) Talvolta si corre il rischio di perder tempo, trattando con una persona che non ha poteri decisionali. Pertanto – prima di entrare nel vivo della negoziazione - bisogna essere ben certi di trattare con la persona giusta. Tuttavia, non si può domandare alla persona che si ha di fronte: *“Lei ha l'autorità per decidere?”*. Hopkins suggerisce di porre una domanda più accettabile: *“ Signor..... se potessimo essere così fortunati da individuare insieme la soluzione del problema che stiamo per affrontare, lei si sente di decidere da solo, oppure ci sono altre persone che lei preferirebbe coinvolgere?”*.

6) È sempre valida la regola di evitare che emergano suggestioni negative. La parola **“NON”** dev'essere bandita dalle argomentazioni negoziali. Per rendere l'idea: immaginate d'essere concentrati su un'attività molto impegnativa. Squilla il telefono; sollevate la cornetta e sentite una voce che dice: *“Prima che ti dica cos'è accaduto, prometti di non spaventarti !”*. Nonostante il **“non”**, lo spavento è certo. E, per quanto possa essere rassicurante la notizia che segue, ben difficilmente riuscirete a dimenticare l'effetto negativo della telefonata ricevuta. Qualsiasi intenzione di prevenire, con le parole, una negatività (**non** temere questo, o quello) con lo scopo di rassicurare, sortisce solo l'effetto di creare una suggestione negativa.

7) Nel corso dell'interazione, assicuratevi che:

- ☐ la vostra argomentazione alimenti l'interesse del vostro interlocutore e non il vostro compiacimento;
- ☐ state utilizzando i codici semantici del vostro interlocutore;
- ☐ la vostra argomentazione legghi i bisogni dell'interlocutore ai vantaggi che gli state offrendo (ovviamente, secondo l'importanza attribuita dal vostro interlocutore);
- ☐ la vostra argomentazione non faccia emergere imprudentemente problemi che il vostro interlocutore ancora non s'è posto (e che dovrebbe porsi), ma li faccia emergere soltanto quando voi siete certi di poterli risolvere;
- ☐ bisogna lasciare spazio al vostro interlocutore: le persone amano parlare, perché così si sentono importanti e si convincono

di non perdere il controllo della situazione;

- ☐ bisogna “vendere” un beneficio per volta (un punto/chave per volta). Evitate di complicare la situazione, pretendendo che l'interlocutore assimili più elementi contemporaneamente;
- ☐ è necessario rivolgersi alle persone e non alle funzioni.

La preparazione

Il successo di qualsiasi negoziazione è sempre frutto di una meticolosa preparazione. Ma bisogna intenderci su che cosa è la meticolosa preparazione.

Prima di tutto bisogna sgombrare il campo dalle cose da non fare, nella fase preparatoria.

È inutile immaginare l'andamento dell'interazione, ad esempio, perché è come fare i conti senza l'oste. L'interazione è condizionata dal comportamento dell'interlocutore che – anche quando lo si conosca benissimo – può riservare non poche sorprese.

La preparazione comincia dalle risposte a precise domande:

- ☐ Che cosa vorrei ottenere?
 - ☐ Di che cosa non posso fare a meno?
 - ☐ Che cosa sono disposto a dare in cambio?
- Questo, per ottenere:
- che cosa vorrei;
 - che cosa mi è indispensabile.
- ☐ Che tempi ho per ottenere ciò?
 - ☐ Quante fonti alternative esistono, per ottenere la stessa cosa?

I principi della congruenza e dell'integrità

Nel decidere che cosa si vuole veramente è importante essere congruenti: l'obiettivo prioritario deve accordarsi con ciò che si vuole e non su ciò che si dovrebbe volere. In altre parole: bisogna essere profondamente convinti di che cosa si va a negoziare.

L'integrità, poi, è fondamentale, perché implica molto di più del rispettare la Legge, dell'essere onesti, dell'essere “trasparenti”; impone l'attenzione agli altri, fino a capire gli obiettivi e gli intendimenti della controparte, per aiutarla a conseguirli. Ed è dall'integrità che si arriva a praticare la filosofia del “vinco – vinci”.

Lo schema mentale dei negoziatori di successo (lo dicono gli esperti) è basato sulla comprensione di ciò che vuole la controparte. Questo perché l'attenzione di tali negoziatori si concentra – prima di tutto - sui valori, sulle credenze, sulle abitudini, sui bisogni della controparte, fino a capire gli schemi che essa adotta nell'interazione negoziale.

I mezzi che danno forza contrattuale

Per forza contrattuale, ovviamente, non s'intende quella che costringe l'altro ad assecondare la nostra volontà; bensì, s'intende la capacità d'influenzare un certo esito, mediante l'argomentazione logica.

La forza contrattuale si ottiene attraverso:

- ❑ Il **coinvolgimento**, perché le persone coinvolte nella negoziazione fanno tutto il possibile per ottenere un risultato;
- ❑ la **convinzione**, perché chi è convinto di ciò che sta facendo, trova la forza per realizzare gli obiettivi che si è posto;
- ❑ la **chiarezza**, perché quando le idee sono chiare è possibile comunicarle efficacemente;
- ❑ la **competitività**, perché - per ottenere qualsiasi cosa - è necessario misurarsi con difficoltà di vario genere;
- ❑ la **costanza**, perché – per realizzare qualsiasi obiettivo – bisogna perseverare sulla strada intrapresa, senza tirarsi indietro alle prime difficoltà. Nella negoziazione, occorre dare all'interlocutore il tempo per riflettere, valutare le alternative e poi... ritentare.

La reazione al conflitto

I negoziatori di successo considerano positivamente il conflitto, ritenendolo costruttivo. E le capacità di cui dispongono per appianarlo si possono imparare, acquisendo così quella sicurezza che consente di affrontare tranquillamente anche le negoziazioni più difficili. La prima cosa da fare è verificare l'atteggiamento che si ha verso il conflitto (esistono test abbastanza semplici, ma efficaci).

La filosofia “vinco – vinci”

A parità di forza contrattuale, ogni volta che un negoziatore si propone di ottenere ciò che desidera, senza tenere conto dei bisogni della controparte, l'insuccesso dell'interazione è pressoché assicurato.

Nelle negoziazioni felicemente concluse, ciascun contraente ha ottenuto qualche cosa (ovviamente, non tutto) di cui aveva bisogno e nessuna delle due parti ha prevaricato l'altra.

La negoziazione che si conclude con due vincitori (vinco – vinci) è realizzabile, perché ciascuna delle due parti attribuisce valori diversi ai propri bisogni. Nella maggior parte dei casi – attraverso la negoziazione corretta - è possibile realizzare uno scambio, per il quale sia l'una, sia l'altra parte ottengono ciò che, per ciascuna di esse, ha maggior valore. Forse le parti avrebbero sperato di ottenere qualche cosa di più; tuttavia, il risultato ...non è insoddisfacente ne' per l'una, ne' per l'altra.

Benjamin Franklin, a questo proposito, avrebbe espresso più o meno il pensiero che segue: Nessuno scambio sarebbe mai stato realizzato, se le parti non avessero ricavato ciò che poteva soddisfarle. Naturalmente, ciascuna parte avrebbe preferito ottenere qualche cosa di più. Il risultato peggiore si avrebbe quando non si concludessero affari, perché una parte prevarica l'altra, abusando della propria forza contrattuale.

Ovviamente, non è possibile ottenere qualche cosa in cambio di...nulla, perché c'è sempre un costo da sopportare, o qualche cosa da concedere, per ricevere ciò che si desidera.

L'abile negoziatore è naturalmente dotato di certe caratteristiche fondamentali che – attraverso una semplice auto diagnosi aiutata da un test - si possono accertare.

LE FASI DELLA NEGOZIAZIONE

La prima cosa da accertare riguarda la capacità decisionale dei negoziatori. Se una parte ha potere decisionale, questa deve accertarsi che anche l'altra sia nelle stesse condizioni. L'accertamento è necessario perché le parti che hanno raggiunto un accordo devono renderlo esecutivo, mettendo per iscritto tutti i punti dell'accordo stesso. Pertanto, è molto rischioso portare avanti una negoziazione con un interlocutore che - alla fine - comunica di non essere autorizzato ad accettare il risultato raggiunto. Egli si rivolgerà ad un superiore che non ha partecipato alla negoziazione, e questi può rifiutare l'accordo raggiunto, soltanto per ottenere qualcosa di più.

La prima fase della negoziazione, dunque, dev'essere dedicata alla reciproca conoscenza, in clima cordiale e rilassato, tenendo tuttavia presenti gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Questo permette di raccogliere le informazioni preliminari che servono a sviluppare tutto il processo negoziale.

La seconda fase riguarda l'esposizione degli obiettivi reciproci, dove una parte afferma di voler raggiungere l'accordo in modo positivo per ambedue le parti. Lo afferma per ottenere dall'altra parte (*feedback*) una reazione indicativa delle relative intenzioni. Se le intenzioni sono conflittuali, è bene saperlo subito. Tuttavia, non è detto che le rispettive attese vengano esplicitate completamente da ambedue le parti. Qualche cosa potrà affiorare ancora, nel corso dell'interazione.

La terza fase riguarda l'esame delle aspettative delle parti, cercando di affrontarle una per una, cercando di risolverne una per volta. Alcuni negoziatori sostengono che è meglio cominciare dalle questioni più semplici; altri preferiscono partire dalle più difficili, convinti che - se non si risolvono quelle questioni - non vale la pena di continuare a negoziare. Non esiste una regola: ogni problema merita una esame preliminare molto accurato. In questa fase le parti dicono quel che vogliono ottenere, ma è necessario capire quel che la controparte "ha bisogno" di ottenere.

I conflitti

Quando le aspettative delle parti sono sul tavolo, emergono i conflitti. E questo è normale! I negoziatori esperti non cercano di evitare questa fase, perché sanno che è la fase cruciale, nella quale

emergono i bisogni e dalla quale si parte per arrivare all'accordo.

In questa fase è importante tenere presente che la risoluzione di un conflitto non dev'essere frutto d'una prova di forza, ma l'occasione per far emergere i bisogni reali dei negoziatori.

A seguito del conflitto emerge la fase del compromesso che, in genere, parte da proposizioni del tipo: "ammesso, ma non concesso che.....", espressa da uno dei negoziatori. La controparte deve attivare l'ascolto per capire se effettivamente si sta aprendo la strada al compromesso.

È una fase molto delicata, perché il tentativo affrettato di accordarsi sul punto in discussione, potrebbe non essere ancora maturato.

La regola consigliabile per capire la situazione è quella di ripetere l'ipotesi configurata dall'interlocutore, come un'eco: "*Lei pensa che si potrebbe.....?*". La ripetizione così fatta potrebbe produrre uno dei seguenti effetti:

- l'interlocutore considera la ripetizione come eco negativa e si affretta a giustificare la sua profferta, aprendo magari la strada a possibili miglioramenti;
- la ripetizione consente di prendere tempo e riflettere sulla opportunità di accettare, o di rifiutare la larvata proposta dell'interlocutore (meglio definita dalla ripetizione);
- l'interlocutore si ritira "a riccio", pentito d'aver fatto trasparire la disponibilità a concedere qualcosa. Questo significa che non è ancora convinto; bisogna dargli tempo.

Qualora l'interlocutore rispondesse positivamente, confermando la sua proposta com'è stata espressa nella ripetizione, si deve valutare la convenienza di accettarla così; di modificarla, suggerendo un'alternativa, o di rifiutarla.

Man mano che si raggiunge accordo su un punto, è necessario confermarlo, scrivendo e rileggendo un appunto, per ridurre ogni rischio di fraintendimenti. Questo, specialmente quando la controparte non ha potere decisionale.