

Sia che si tratti di elaborare un'offerta di lavoro, di appianare una disputa con un cliente, di definire un contratto o di trovare un compromesso tra gli uffici di un'azienda, la negoziazione è un'attività fondamentale, e allo stesso tempo stimolante, nel lavoro di tutti i giorni. In ogni ambiente lavorativo i negoziatori abili sono sempre molto richiesti e riuscire a concludere un accordo difficile può essere uno degli aspetti più soddisfacenti del proprio lavoro, anche dal punto di vista economico. Il volume, ricco di indicazioni pratiche e di strumenti immediatamente operativi, consentirà al lettore di raffinare le proprie capacità e ottenere risultati apprezzabili.

Tra gli argomenti:

- preparare le informazioni necessarie prima della negoziazione
- gestire una negoziazione multilaterale
- valutare la posizione della controparte
- determinare la fonte della propria autorità.

Harvard Business Essentials

Strumenti efficaci. Non solo sulla carta

Una collana di guide agili, pratiche e autorevoli, scritte con un linguaggio semplice ma rigoroso sulle tematiche più rilevanti e attuali per la gestione d'impresa.

Strumenti di qualità, capaci di combinare la completezza della trattazione con il giusto livello di specializzazione: una caratteristica distintiva che rende la serie indispensabile per tutti i manager e gli imprenditori, delle grandi come delle piccole e medie imprese, spesso troppo occupati per trovare tempo da dedicare al proprio aggiornamento.

Attingendo al ricco know-how della Harvard Business School, ogni volume è curato da esperti e progettato per fornire informazioni di base e consigli esaurienti capaci di sostenere operativamente le scelte di ogni giorno. Una collezione di testi in grado di rispondere alle esigenze di chiunque ricopra ruoli direttivi: il supporto più efficace per svolgere al meglio il proprio lavoro e dialogare attivamente con le altre funzioni aziendali.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS LA NEGOZIAZIONE

HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

Le guide personali
del manager
e dell'imprenditore

LE RISPOSTE
PIÙ AUTOREVOLI
A PORTIVA
DI MANO

La negoziazione

www.etaslab.it
editoria in evoluzione
Libri - TwinBook
Percorsi formativi

ISBN 88-453-1251-8



ETAS

1

I diversi tipi di negoziazione

Le varie strade che portano all'accordo

Argomenti principali di questo capitolo

- *La negoziazione ripartitiva: cercare di accaparrarsi il massimo valore*
- *La negoziazione generativa: creare e ottenere valore*
- *Il dilemma del negoziatore: cercare di capire che approccio seguire*
- *Negoziazione multi-fase e multi-controparte*

mo ciascun tipo di negoziazione nella forma "pura". Queste forme vengono complicate da altre due elementi di cui parleremo alla fine del capitolo: accade spesso, infatti, che i negoziati avvengano in più fasi e con la partecipazione di più controparti.

NEGOZIAZIONE RIPARTITIVA

1

Qui si tratta di vedere chi porterà a casa il massimo valore. Alcuni parlano di negoziazione *a somma zero* o a somma costante. L'espressione *win-lose* è probabilmente più rappresentativa di questa dinamica negoziale. Vediamo due classici esempi:

- la vendita di un tappeto tra un acquirente e un venditore che non si conoscono. Non c'è nessuna relazione personale; l'unica cosa che conta è il prezzo, e ciascuna controparte cerca di spuntare le condizioni più favorevoli. Tutto ciò che guadagna una parte costituisce una perdita per l'altra parte;
- la trattativa salariale tra la proprietà aziendale e i rappresentanti sindacali. La proprietà sa che qualunque somma concessa al sindacato verrà a diminuire i suoi profitti, e viceversa.

Nella negoziazione ripartitiva, il valore in gioco è fisso e l'obiettivo di ciascuna controparte è ottenerne il maggior quantitativo possibile. Pensate per esempio a due persone che si contendono una torta di mele appena uscita dal forno. Ognuna cerca di ottenerne la parte più consistente possibile, sapendo che qualunque concessione fatta all'altra persona diminuirà proporzionalmente la sua quantità di torta. Vediamo un tipico esempio aziendale:

La Acme Manufacturing e un fornitore, la Best Parts Company, stanno negoziando un accordo in base al quale la Best Parts produrrà e consegnerà diecimila pezzi di un determinato articolo nell'arco di sei mesi. Il responsabile degli acquisti della Acme ha avuto la direttiva di spuntare il prezzo più basso possibile, per cui insiste nell'offrire 1,75 dollari al pezzo. Il direttore vendite della Best Parts, invece, sta cercando di massimizzare il prezzo che ri-

CI SONO DUE TIPI PRINCIPALI DI NEGOZIAZIONE. È PROBABILE che li abbiate sperimentati entrambi:

- la *negoziazione ripartitiva*, in cui le parti competono sulla distribuzione di un valore fisso e imm modificabile. Nella negoziazione ripartitiva la domanda fondamentale è: "Chi porterà a casa il maggior valore?" In questo tipo di negoziazione, il guadagno di una parte avviene a spese dell'altra;
- la *negoziazione generativa*, in cui le parti cooperano per ottenere i massimi benefici dall'integrazione dei rispettivi interessi in un accordo reciprocamente soddisfacente. Questi accordi mirano appunto a creare valore per poi distribuirlo a beneficio di entrambe le parti.

Ben pochi dei vostri negoziati saranno meramente *ripartitivi*. Benché la competizione diretta tra gli interessi e gli obiettivi delle parti contrapposte sia la norma, esistono di solito delle opportunità d'integrazione dei rispettivi interessi e delle rispettive preferenze. Ma a scopo didattico, in questo capitolo esamineremo

ceverà il suo datore di lavoro: chiede 2.00 dollari al pezzo. I due negoziatori non intendono discutere altro che il prezzo

Alla fine la Acme Manufacturing spunta il prezzo che voleva. Avendo diversi fornitori a cui rivolgersi, il responsabile degli acquisti tiene duro fin quando il suo "avversario", che non dispone di altri sbocchi di vendita, cede e accetta il prezzo unitario di 1,75 dollari.

L'obiettivo del venditore, nella negoziazione ripartitiva, è spuntare il prezzo più alto possibile; l'obiettivo dell'acquirente è spuntare il prezzo più basso possibile. Un dollaro in più per una parte è un dollaro in meno per l'altra. Dunque, il venditore e l'acquirente lottano per procurarsi il massimo valore possibile. C'è una sorta di "tiro alla fune". Ciascun negoziatore mira ad avvicinare il più possibile il punto di accordo al prezzo desiderato.

La relazione e la reputazione contano ben poco in questo tiro alla fune: i negoziatori non sono disposti a rinunciare a parte del valore per mantenere in piedi la relazione con la controparte. Pensiamo, per esempio, a un dirigente trasferito in un'altra città che sta cercando casa. Quando inizia a negoziare l'acquisto dell'appartamento che gli interessa, non ha alcuna intenzione di avviare una relazione di lungo termine con il proprietario. È probabile che quest'ultimo sia un perfetto sconosciuto; e tale rimarrà anche dopo la conclusione del contratto.

In questo tipo di negoziazione le informazioni giocano un ruolo di primo piano. Meno saprà la controparte dei vostri punti deboli e delle vostre preferenze effettive, e più saprà della vostra forza contrattuale, migliore sarà la vostra posizione. Per esempio, il direttore vendite della Best Parts sarebbe improvvisando se facesse sapere al responsabile degli acquisti della Acme che non ha altri acquirenti per l'output della sua azienda o che sta vendendo gli stessi articoli a un altro produttore per meno di due dollari l'uno. Specularmente, il buyer dell'Acme sarebbe lieto di far sapere alla controparte che altri produttori di componenti stanno bussando alla sua porta nella speranza di ottenere l'ordine.

Per avere successo in una negoziazione ripartitiva, ricordate quanto segue:

- la prima offerta può diventare un fortissimo punto di ancoraggio psicologico, da cui si diparte l'ambito della trattativa. Le ricerche dimostrano che i risultati della negoziazione si correlano spesso alla prima offerta. Perciò partite dal punto giusto;
- non lasciatevi sfuggire alcuna informazione significativa sulla vostra situazione: perché volete fare l'accordo, quali sono i vostri veri interessi e i vostri vincoli di business, quali sono le vostre preferenze sulle diverse problematiche in discussione, e tantomeno qual è il vostro punto di rottura delle trattative. Conviene tuttavia far sapere alla controparte che avete delle valide alternative se questa trattativa non dovesse andare in porto;
- le informazioni sulla controparte possono esservi d'aiuto. Cercate di sapere il più possibile sulla situazione e sulle preferenze del vostro interlocutore negoziale: perché vuole concludere un accordo, quali sono i suoi veri interessi e i suoi vincoli di business, e quali sono le sue preferenze tra le diverse opzioni a disposizione;
- sfruttate ciò che venite a sapere sulla controparte per posizionare correttamente la vostra prima offerta o la vostra prima richiesta;
- non esagerate. Se chiedete troppo, la controparte potrebbe rompere la trattativa. A quel punto avrete perso la possibilità di concludere un accordo vantaggioso.

NEGOZIAZIONE GENERATIVA

Nella negoziazione generativa, le parti cooperano per ottenere i massimi benefici integrando i loro interessi in un accordo e poi mettendosi in competizione per dividerne il valore. Nella negoziazione generativa bisogna saper creare valore, e saperlo accaparrare.

Considerate questo tipico esempio aziendale di negoziazione generativa:

La Gomez Electronics è uno dei suoi principali fornitori, la Kraft Components Company, stanno negoziando un accordo in base al quale la Kraft produrrà e consegnerà diecimila interruttori nel-

l'arco di sei mesi. La Gomez vuole spuntare il prezzo più basso possibile, ma ci tiene anche a mantenere una relazione di lungo termine con la Kraft, che si è sempre dimostrata un partner innovativo e affidabile. Il direttore vendite della Kraft vorrebbe massimizzare il prezzo che riceverà la sua azienda per effetto del contratto, ma deve anche salvaguardare la relazione: non vuole assolutamente perdere questo prezioso cliente.

Trattandosi di due partner consolidati, ciascuno è disposto a rivolare – in qualche misura – i suoi interessi all'altro. Così facendo, se uno dei due dovrà mollare sul prezzo, l'altro potrebbe offrire valore su qualche altro fronte.

Cooperando, i due negoziatori trovano un accordo che dà alla Kraft quello che vuole: 2\$ a interruttore. In cambio, però, la Kraft accetta di concedere alla Gomez il pagamento a 60 giorni anziché a 30, come imporrebbe la sua politica di vendita. I 30 giorni di dilazione aiutano la Gomez a comprimere il capitale circolante assorbito da quell'ordine. Inoltre, le due aziende concordano di collaborare alla progettazione di una nuova serie di interruttori per un prodotto che la Gomez ha allo studio.

Questi esempi diventano sempre più comuni, man mano che le aziende abbandonano la pratica di spremere i fornitori – e di utilizzarne tanti per transazioni di breve periodo – per sviluppare delle relazioni di lungo periodo con un numero ristretto di fornitori. In molti di questi casi, i fornitori e i produttori collaborano nelle aree del controllo di qualità e dello sviluppo prodotti. L'utilizzo sempre più diffuso delle joint ventures e dell'outsourcing ha indotto le imprese a preoccuparsi di più delle relazioni e di meno di vincere un gioco che appare spesso a somma 0.

Nella negoziazione generativa, il vostro obiettivo è duplice: (a) creare il massimo valore per voi e per la controparte e (b) accaparrarvi una quota consistente di quel valore. Molti usano l'espressione "win-win" per indicare questo tipo di soluzione. A dire il vero, il termine "win-win" implica che entrambi le controparti ottengano ciò che volevano, il che non avviene quasi mai. Di solito ognuno dei contraenti accetta un trade-off per ottenere le cose a cui tiene di più, rinunciando ad altri aspetti meno critici. Per esempio, nel caso del produttore e del fornitore che abbiamo appena visto, la Kraft

ha spuntato il prezzo che voleva, ma ha concesso alla Gomez Electronics una dilazione sui termini di pagamento.

A volte, gli interessi delle due parti non sono affatto in contrapposizione. In questi casi, l'obiettivo è arrivare a un accordo che integri i rispettivi interessi nel modo più efficiente possibile. Concedere a un negoziatore ciò che gli preme di più non significa rinunciare al proprio interesse negoziale. Dunque, la capacità di una parte di ottenere ciò che vuole dall'accordo non impedisce affatto all'altra parte di ottenere un beneficio altrettanto cospicuo.

Nella negoziazione generativa, gli elementi in discussione sono spesso numerosi, non si limitano al prezzo, alla data di consegna o a qualche altro elemento specifico. Dunque le opportunità di trovare delle soluzioni creative abbondano.

Mark Gordon, l'esperto che ha coniato il termine "contrattazione collaborativa" per designare questo tipo di negoziazione, afferma che le parti dovrebbero ricercare delle opzioni creative, anziché concentrarsi sulle concessioni da fare. "Dovete convincervi che vi conviene cercare delle soluzioni che apportino dei benefici alla vostra controparte negoziale. Il vostro obiettivo non è danneggiarla, ma aiutarla al costo minimo per voi; e fare in modo che vi aiuti al costo minimo per sé. Più creativi sarete nell'identificare delle soluzioni positive per voi e per la controparte, più sarete soddisfatti entrambi." Questa creatività si può determinare solo se entrambe le parti hanno ben chiari i propri interessi primari e quelli della controparte.

Come lo stesso Gordon ha spiegato ai lettori dell'*Harvard Management Communication Letter*, "se leggete i classici in materia, vedrete che parlano di posizioni iniziali contrapposte, di fare in modo che sia la controparte a concedere qualcosa per prima, di fare un passo conciliativo solo dopo vari turni di negoziazione, e così via. La scuola di pensiero che propugna la contrattazione collaborativa afferma che non occorre fare concessioni". Per Gordon, le concessioni non sono necessarie. "Occorre invece cercare delle soluzioni creative... Se c'è una gamma di soluzioni accettabili, c'è sempre una serie di uscite che soddisferanno entrambi più del risultato minimo accettabile"¹.

Getting to Yes, il fortunato libro di Fisher e Ury, concorda con questa tesi e ha l'indubbio merito di aver spostato l'attenzione

L'approccio win-win è realistico?

Quasi tutti i libri e i corsi di formazione sulla negoziazione generativa usano l'espressione "win-win" per descrivere gli accordi reciprocamente vantaggiosi. In effetti, sia il termine che il concetto hanno ottenuto una grandissima popolarità, fino a diventare dei cliché. "Noi cerchiamo un accordo win-win coi nostri clienti." "Qui in ExploitCo, il management e i lavoratori condividono un atteggiamento win-win." In apparenza è perfettamente razionale. La logica win-win è in linea con la nostra opzione culturale secondo cui le relazioni dovrebbero essere reciprocamente benefiche, e non sfruttatrici, monodirezionali o coercitive.

Ma l'idea non piace a tutti. Jim Camp, consulente di negoziazione e autore di numerosi testi in materia, è dichiaratamente critico. Secondo lui, la relazione win-win è una trappola per i gonzi, e tende a trasformarsi in un approccio perdente per chi non si copre bene le spalle:

"I negoziatori oculati, in qualunque campo, sanno che una controparte aperta e ispirata a una logica win-win è arrendevole solo in apparenza. ... Questi personaggi che giocano a carte scoperte non accettano compromessi, ma ti impongono di accettarli. (Per quanto riguarda gli uffici acquisti delle grandi aziende, scommetto che il loro compromesso consiste nell'acquistare da voi anziché da qualcun altro.) E per tutta la durata della trattativa si mostrano calmi e comprensivi?"

L'approccio win-win letto in questo senso rispecchia il vecchio metodo negoziale usato dai sovietici nelle trattative coi paesi occidentali durante la guerra fredda: "Quello che è nostro non si tocca; quello che è vostro è negoziabile".

dei lettori dalle situazioni "io vinco tu perdi" alle situazioni generative, in cui entrambe le parti possono uscire vittoriose dal negoziato. Alcuni però hanno frainteso il concetto, scambiando la logica win-win con la possibilità per tutti i partecipanti al negoziato di ottenere tutto ciò che vogliono. Non è quello che intendevano Fisher e Ury. Essi suggeriscono degli approcci per creare valore (concentrarsi sugli interessi anziché sulla posizione; separare le persone dal problema) e per cercare di accapar-

arselo in base a dei principi razionali (identificare degli standard obiettivi). Altri autori, tra cui David Lax e James Sebenius in *The Manager as Negotiator*, consigliano analogamente ai lettori di allargare la torta attraverso il negoziato (creazione di valore) per poi cercare di conquistarne una parte consistente (accaparramento del valore).

L'individuazione di possibili benefici reciproci presuppone naturalmente la condivisione delle informazioni. Diversamente dalla negoziazione ripartitiva, in cui si gioca deliberatamente a carte coperte, la negoziazione generativa induce le parti a fare le seguenti cose:

- fornire informazioni significative sulla propria situazione;
- spiegare perché vogliono raggiungere un accordo;

Il dilemma del negoziatore: un accenno preliminare

Ben pochi negoziati commerciali sono puramente ripartitivi o puramente generativi. Di solito sono parzialmente generativi, in quanto contengono sia opportunità di competizione sia opportunità di collaborazione. Anzi, il terreno di gioco su cui si svolgono le trattative è una sorta di *continuum* che ha come estremi la negoziazione ripartitiva e la negoziazione generativa, con tutte le possibili combinazioni intermedie. La scelta di dove posizionarsi su quel *continuum* implica una tensione che prende il nome di *dilemma del negoziatore*. "Dovrei cercare di portare a casa la fetta più grande possibile di questa piccola torta", si chiede, "col rischio che la controparte punti allo stesso risultato? Oppure dovrei collaborare nella speranza di trovare un punto di equilibrio soddisfacente per entrambi?" Queste domande implicano delle scelte strategiche delicate, il che significa bilanciare le strategie competitive con le strategie cooperative. Per capire se conviene competere sugli interessi contrapposti – cercando di massimizzare i propri benefici – o creare valore scambiandosi delle informazioni che possono aprire delle opzioni reciprocamente vantaggiose, ci vuole quella sensibilità istintiva che sta alla base dell'arte del negoziato.

Il dilemma del negoziatore viene analizzato più in dettaglio nel capitolo 6.

- esplicitare i loro veri interessi o i loro vincoli di business;
- rivelare e illustrare in termini generali le proprie preferenze sui diversi problemi o sulle diverse opzioni;
- esaminare e rivelare tutte le capacità addizionali o tutte le risorse addizionali di cui dispongono, e che si potrebbero impiegare utilmente nell'accordo;
- usare queste informazioni per trovare delle opzioni creative, in grado di soddisfare nella misura massima possibile i vostri interessi e quelli della controparte.

NEGOZIATI MULTI-FASE E MULTI-COTROPARTE³

Quando pensiamo alla negoziazione, in genere ci immaginiamo due persone o due team che si fronteggiano al di là di un tavolo. Alla fine le due controparti superano le divergenze o abbandonano la trattativa. Questa caratterizzazione è spesso verosimile. Descrive la relazione negoziale tra capo e collaboratore in merito alla performance e alla retribuzione, il processo di acquisto di una nuova automobile e così via. È un confronto one-to-one che si concentra su un tema ben definito e, di solito, si svolge in un'unica sessione.

In realtà, molti negoziati non sono così semplici. Comportano la presenza di più di due parti e a volte si svolgono in più fasi, ognuna delle quali è dedicata a un argomento specifico. Pur esulando dalle finalità di questo libro, i negoziati complessi vanno conosciuti nelle loro linee generali. Ognuno di essi rappresenta infatti una tipologia negoziale a sé.

A Negoziati multi-fase

Le transazioni multi-fase presentano dei vantaggi importanti per delle controparti che sono degne di fiducia e che intendono promuovere un comportamento cooperativo. In queste situazioni, le fasi iniziali consentono alle parti di creare un clima di fiducia attraverso il puntuale rispetto degli accordi. Il mancato adempimento dei patti induce l'altra parte alla cautela e a crea-

re dei meccanismi di adempimento forzoso. Le fasi iniziali consentono anche alle parti di familiarizzare coi rispettivi stili di comunicazione e di negoziazione. Questa familiarità rende spesso più produttive le fasi successive.

Negoziati multi-controparte

I negoziati commerciali e professionali comportano comunemente più di due parti, e certamente più di due persone. Queste trattative multi-controparte possono differire significativamente dai classici negoziati a due parti sotto un aspetto molto importante: è probabile infatti che si formino delle coalizioni tra le parti. Le coalizioni conferiscono ai soggetti contrattualmente più deboli la forza negoziale per insistere nelle proposte, o quantomeno per bloccare quelle che trovano inaccettabili.

Ci sono almeno due tipi di coalizioni:

- la coalizione naturale tra alleati che condividono un'ampia gamma d'interessi comuni;
- la coalizione spot, in cui delle parti che divergono su altri aspetti si uniscono per far passare – o per bloccare – una determinata soluzione (spesso per ragioni diverse).

La cosa più difficile nella negoziazione multi-controparte è gestire le coalizioni, cioè spezzarle o tenerle assieme in base a quelli che sono i vostri interessi. Esattamente come avviene nella negoziazione a due parti, dovete capire gli obiettivi, gli interessi e le relazioni delle diverse parti, e agire di conseguenza.

La coalizione naturale tra alleati è molto difficile da spezzare. Per fare un esempio, un ente di protezione ambientale e un gruppo ambientalista hanno delle finalità comuni, e quindi agiranno spesso di concerto per bloccare le iniziative antiecológicas, senza bisogno di accordi espliciti in tal senso. La coalizione spot tra soggetti altrimenti separati, invece, è quasi sempre più vulnerabile. Per esempio, un sindacato e un gruppo ambientalista potrebbero formare una coalizione per bloccare un costruttore notoriamente antisindacale che vorrebbe edificare

un centro commerciale al posto di una zona verde. I due occasionali alleati si coalizzano per ragioni molto diverse, il che potrebbe consentire a una delle controparti di metterli uno contro l'altro. Per esempio, se il proprietario del terreno trova un altro costruttore meno ostile ai lavoratori, è probabile che il sindacato ritiri la propria opposizione, lasciando gli ambientalisti a combattere da soli. Oppure, se il costruttore originariamente incaricato decide di costruire il centro commerciale da un'altra parte, è probabile che il gruppo ambientalista abbandoni la tenzone, lasciando il sindacato alla sua battaglia solitaria.

RIEPILOGO

In questo capitolo vi abbiamo presentato le due principali tipologie di negoziazione, con le loro caratteristiche.

- La **negoziazione ripartitiva** mette due o più parti in competizione tra di loro per un valore determinato e imm modificabile. Qui l'obiettivo di ciascuna controparte è accaparrarsi il maggior valore possibile, come avviene quando si acquista un tappeto a un mercatino ambulante. Il valore ottenuto da una parte non è più disponibile per le altre parti.
- La **negoziazione generativa** mira a creare e a conquistare valore. Attraverso la collaborazione e la condivisione delle informazioni, le parti cercano di soddisfare i propri obiettivi fondamentali, sapendo di dover cedere qualcosa all'interlocutore negoziale.
- Il **dilemma del negoziatore** descrive la situazione che deve affrontare chiunque si trovi di fronte a una contrattazione. Il negoziatore deve decidere che linea di condotta seguire: cercare di massimizzare il guadagno immediato (col rischio di uscire perdente dal confronto) o collaborare con la controparte per creare delle opportunità più ricche da spartirsi equamente.

- Quale che sia il tipo di negoziazione che vi trovate ad affrontare, sarà più complesso se si svolge in più fasi e se comporta la presenza di più soggetti negoziali. Se siete alle prese con un **negoziato multi-fase**, usate le fasi iniziali per creare fiducia e familiarità con le altre parti. Se si tratta di un **negoziato multi-controparte**, prendete in considerazione l'ipotesi di formare una coalizione per accrescere il vostro potere contrattuale.