



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

Negoziare con successo

Sicuro di saper negoziare ? poche persone riescono a ottenere ciò che vogliono senza essere costrette a fare compromessi, persuadere, minacciare. Spesso si difendono le proprie posizioni invece di prepararsi a negoziare, o si costringe la controparte ad accettare, segno di scarse capacità di negoziazione. Molti confondono la Negoziazione con la Transazione. Si compra una cosa e si vorrebbe pagarla meno di quanto richiesto. Un cliente chiede uno sconto del 10% e il negoziante vorrebbe concedere non più del 5%. In molti casi si utilizza la negoziazione per negare all'altra persona il 100% di ciò che essa desidera.

Gli errori più frequenti sono quelli in cui si difende la propria "posizione" invece di fermarsi a negoziare, si discute per avere la meglio, piuttosto che per cercare di ottenere informazioni dalla controparte sulle sue reali necessità. Non si presta attenzione a segnali spesso evidenti che provengono da controparte. Non si formulano proposte realistiche per far avanzare la negoziazione. Non si formulano le proposte per adattarle alle esigenze della controparte. Si fanno concessioni senza chiedere una contropartita. Si perdono opportunità di chiusura e ci si confonde sull'interpretazione degli accordi, non ci si prepara abbastanza sulla controparte, sui suoi interessi, il suo potere, necessità, prima di affrontare la negoziazione.

Spesso ci si confonde tra negoziare e mercanteggiare, che porta a trovare un punto intermedio tra due opposti, incoraggiando le persone a soluzioni estreme, con la speranza di trovare un compromesso al loro più favorevole. La Negoziazione invece agisce su molte variabili, e porta ad accrescere e a ripartire la "torta" in funzione dei reciproci bisogni. Il buon negoziatore è colui che vede nella negoziazione l'opportunità per affrontare problemi e pensa ad agevolare l'interlocutore per raggiungere un accordo di reciproca soddisfazione. Il buon negoziatore è colui che ricerca tante alternative, ipotesi, diverse soluzioni e alternative affinché l'accordo si concluda con la soddisfazione di entrambi.

Un accordo è non solo appagare i propri bisogni, ma anche offrire vantaggi all'altra parte, soprattutto quando intendiamo stabilire con la controparte una relazione di lunga durata. Negoziare non è mercanteggiare ma confrontarsi su proposte che incontrano il bisogno dell'altro, è prestare ascolto e cercare di aumentare la "torta" che c'è il gioco anziché dividere quello che c'è.

La Negoziazione è quindi un processo in cui due parti cercano la soluzione soddisfacente ad un problema di comune interesse. Frequentemente quando il problema non si risolve con una soluzione negoziata ma con un conflitto aperto, tutte le parti ne soffrono in misura rilevante. Ciò è spesso il risultato di una scarsa conoscenza delle tecniche di negoziazione.

Ci sono alcuni punti cardine in un processo di Negoziazione che non bisogna mai dimenticare.

1. separare le persone dai problemi

Emozioni e sentimenti si intrecciano con la sostanza del negoziato. Il coinvolgimento dei soggetti distorce le posizioni reali. È, invece, importante identificare e separare i quattro aspetti che emergono all'interno della trattativa: il problema effettivo, la percezione, la comunicazione e le emozioni. Comprendere che questi elementi sono diversi, aiuta ad attaccare i problemi senza attaccare le persone.

2. focalizzarsi sugli interessi e non sulle posizioni

Guardare gli interessi effettivi aiuta a capire profili reali di preferenze. Il fatto che le posizioni divergono non significa che gli interessi siano incompatibili. In realtà è proprio nella diversità di interessi che è possibile trovare un accordo.

3. generare opzioni

Le trattative si concentrano di solito sulle opzioni da mettere sul tavolo. Anche se molti vedono la presenza di una articolata varietà di opzioni come una difficoltà in più per raggiungere un accordo, spesso le alternative iniziali possono essere arricchite se non addirittura profondamente modificate, per generare più valore da distribuire tra le parti. Lo sforzo creativo deve orientarsi anche a capire cosa si può proporre alla controparte per render più facile l'accettazione di soluzioni favorevoli. È necessario quindi ricorrere alla "intelligenza emotiva" per superare le tensioni e le inibizioni che possono, durante la trattativa, inibire il processo creativo.

4. fissare criteri

Per quanto abili possiamo essere nell'inventare soluzioni creative, per quanto disponibile a cercare i modi per conciliare gli interessi di tutte le parti, per quanto elevata sia la nostra valutazione degli aspetti relazionali in gioco, nel negoziato ci sono sempre interessi contrapposti. Estrarre i criteri dal posizionamento delle parti e insistere per discuterli aiuta ad evitare elementi di disaccordo all'interno alla trattativa.

Una volta, John F. Kennedy, il presidente degli Stati Uniti disse "Non negoziate senza timore, ma non abbiate timore di negoziare". In realtà in alcune occasioni si preferisce non trattare, magari per mancanza di esperienza o di capacità di negoziazione.

Il Processo Negoziale può essere suddiviso in 5 Fasi :

1. Preparazione
2. Discussione
3. Proposta
4. Trattativa
5. Conclusione

Ecco alcuni suggerimenti da tenere in mente prima di negoziare:

- Informatevi sulla controparte, sul suo potere, sulle sue necessità
- Quando si negozia, è necessario sapere quali sono i punti su cui si è disposti a cedere
- Nella negoziazione, qualunque cosa che vale per una parte deve valere anche per l'altra
- siate preparati ad accettare il compromesso
- pensare ai possibili guadagni non alle perdite
- imparate a comprendere le esigenze degli altri
- stabilite una strategia per ogni tipo di negoziazione
- ricordare che essere flessibili è un segno di forza non di debolezza
- scrivete gli obiettivi e l'ordine di importanza; individuate i punti aperti al compromesso e quelli chiusi
- abbandonate obiettivi non realistici prima di negoziare
- classificare gli obiettivi in Ideali, Realistici, Minimi
- distinguere tra desideri e necessità
- raccogliete tutte le informazioni utili per trattativa
- non dimenticate quali informazioni sul vostro conto sono disponibile alla controparte
- anticipare possibili sviluppi di una negoziazione
- parlate con le persone che conoscono la controparte
- capire quali sono i tempi della controparte per concludere l'accordo
- stimare gli obiettivi della controparte. Capire quali obiettivi la controparte considera di importanza vitale, di importanza media, di importanza bassa

- capire quali sono i ruoli all'interno della squadra della controparte (il leader, il buono, il cattivo, l'intransigente, il difensore)
- cominciare la discussione con gli argomenti più semplici e dove è più facile raggiungere un accordo
- ascoltate ciò che la controparte dice, ascoltate il modo in cui lo dice, osservate i segnali non verbali, prestare attenzione al tono di voce, osservate le posture del corpo, osservate occhi e la bocca.
- cercare il punto in comune tra le rispettive posizioni
- ribadite che ogni vostra concessione è per voi una perdita
- chiedete una pausa in alcuni momenti decisionali
- chiedete un aggiornamento se c'è un nuovo argomento
- accettare il confronto solo se costruttivo
- imparate a leggere il linguaggio del corpo
- dimostratevi sempre disponibile a trovare compromessi
- riassumete gli aggiustamenti della vostra posizione
- tutti i percorsi possibili dovrebbero essere esplorati : "cosa ne pensereste se noi....?" è la frase vitale per esplorare
- utilizzate la ripetizione per evidenziare i vostri punti chiave
- evidenziare gli aspetti positivi di un possibile accordo
- ogni errore dovrebbe essere riconosciuto immediatamente
- ricordare che un affare si concorda, non si vince. Gli avversari devono essere persuasi che l'accordo favorisce entrambe le parti
- i vostri obiettivi finali devono essere al centro del vostro pensiero
- ricordare che le minacce non indeboliscono l'avversario e, a volte, possono rivelarsi armi a doppio taglio
- fate le concessioni più piccole all'inizio
- prima di fare concessioni, sondare la flessibilità dei vostri avversari con una serie di proposte ipotetiche
- non fare concessioni se non potete avere nulla in cambio
- fate concessioni ma siate inflessibili sui punti importanti
- la controparte deve essere convinta della sincerità della vostra offerta finale e deve essere in uno stato di ricezione positivo quando fate l' offerta finale
- definite ogni parola che potrebbe essere interpretata in modo ambiguo
- se avete già presentato la vostra offerta finale non avanzare delle altre
- il vostro linguaggio del corpo deve confermare che è la vostra offerta conclusiva
- evidenziare tutti i punti in comune che avete trovato durante la negoziazione
- per superare le crisi pensate a soluzioni non convenzionali
- pensare non solo ai guadagni che si possono ottenere nel breve ma anche in futuro

Concludiamo l'articolo elencando alcune cose da evitare nel processo negoziale:

- troppe concessioni nelle fasi iniziali
- presentare una proposta iniziale troppo allettante con il rischio di non poterla correggere in futuro
- rispondere alle domande con un semplice "sì" o "no", valutare
- fare concessioni se non potete ricevere nulla in cambio
- umiliare la controparte. Ricordare che cercherà di vendicarsi in futuro, e non avrete guadagnato nulla
- accettare subito; riflettere prima
- accelerare le ultime fasi dell'incontro
- rimanere sulle "posizioni"
- avere in mente una posizione, ma non i propri interessi
- irrigidirsi senza ricercare alternative e altre opzioni che possono aumentare i guadagni per entrambi
- sedersi al tavolo del negoziato pensando di non concedere nulla