



# NEGOZIARE A DISTANZA

#LECOMPETENZECHENONCISONO

PICCOLA INDUSTRIA E SKILLAB  
PER LE IMPRESE ASSOCIATE  
CICLO DI CONSULENZE WEBINAR  
PER GESTIRE L'EMERGENZA  
#CORONAVIRUS

Martedì 5  
maggio ore 12

CON IL CONTRIBUTO  
DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO



## Negoziazione

**PROCESSO** INTERATTIVO tra due o più ATTORI, connotato da differenti gradi di COMPLESSITA', il cui fine è comporre – ricercare accordo vantaggioso - più posizioni CONFLITTUALI, sottostanti ad INTERESSI ed ASPETTATIVE diverse.

Percezione delle divergenze e riconoscimento delle differenze

Responsabilità condivisa nella collaborazione e ricerca di soluzioni

Possibilità di influenzare, reale o immaginata, le azioni della controparte

Modalità di comunicazione per guadagnare il consenso

Insieme di sforzi strategici uniti a problem solving / decision making

Sviluppo attraverso gradi differenti di formalizzazione

# Negoziazione

NEGOZIARE A  
DISTANZA

#LECOMPETENZECHENONCISONO  
PICCOLA INDUSTRIA E SKILLAB  
PER LE IMPRESE ASSOCIATE  
CICLO DI CONSULENZE WEBINAR  
PER GESTIRE L'EMERGENZA  
#CORONAVIRUS

CON IL CONTRIBUTO  
DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO

Un negoziato si inserisce  
in un contesto più ampio  
di processi diversi,  
organizzazione e  
abilità/esperienze sia  
individuali sia collettive

Informazioni mercato/cliente (profilo destinatari, ambiente competitivo)

Problem solving (obiettivo, impedimenti, soluzioni)

Decision making (valutazione alternative, scelte)

Scenari e Pianificazione (simulazione, preparazione)

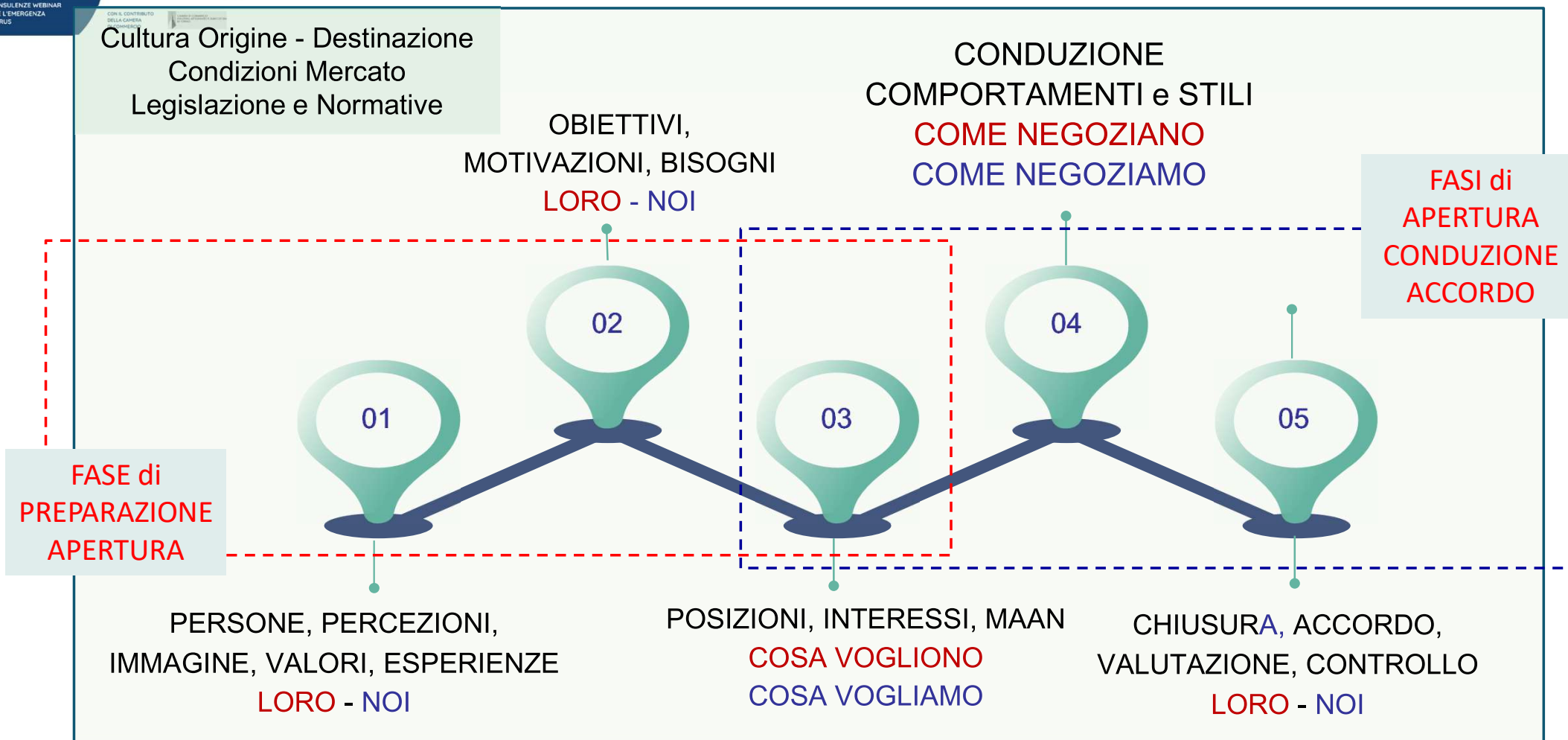
Comunicazione e Organizzazione (team, canali comunicativi, network)

Un negoziato è sempre su  
2 livelli.

Punta a:

- Sostanza (obiettivi, interessi, motivazioni, bisogni, relazione futura)
- Regole del gioco (strategie, processi, procedure e modalità per raggiungere la sostanza)

# Una vista sintetica sul processo della Negoziazione



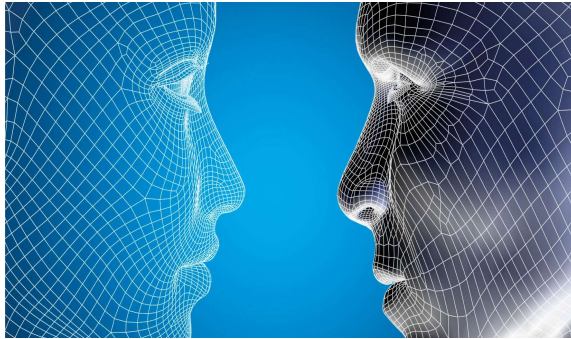
NEGOZIARE A  
Distanza

#LECOMPETENZECHENONCISONO

PICCOLA INDUSTRIA E SKILLAB  
PER LE IMPRESE ASSOCIATE  
CICLO DI CONSULENZE WEBINAR  
PER GESTIRE L'EMERGENZA  
#CORONAVIRUS

PICCOLA INDUSTRIA  
SKILLAB

CON IL CONTRIBUTO  
DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO



## Negoziare e Complessità

**Mirroring** = Condizione, situazione in cui gli elementi della negoziazione sono ravvisabili, anche se di diverso contenuto, su entrambi gli interlocutori (esperienza, ruoli, competenza, ambiente e contesto, comunicazione interpersonale)

Come negoziatori siamo tutti soggetti a «filtri» fisici, sociali, culturali, esperienziali e organizzativi che influenzano la capacità comunicativa e relazionale

**Asimmetria informativa** = Condizione in cui un'informazione ed il suo significato non sono condivisi, o noti, integralmente fra gli individui coinvolti in quel processo

Negoziare win-win: la collaborazione per la ricerca di soluzioni comuni.

Condizione per efficacia: la dotazione condivisa delle informazioni (qualità e varietà)



## Negoziare (nel business) ... entrare in relazione con 3 diversi soggetti:

NEGOZIARE A  
DISTANZA

#LECOMPETENZECHENONCISONO  
PICCOLA INDUSTRIA E SKILLAB  
PER LE IMPRESE ASSOCIATE  
CICLO DI CONSULENZE WEBINAR  
PER GESTIRE L'EMERGENZA  
#CORONAVIRUS

CON IL CONTRIBUTO  
DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO



**Il cliente come soggetto-impresa inserita nel suo mercato**  
Posizione e dimensione relativa, Relazione sul mercato, Immagine e reputazione, ... Contesto (+ momento in cui avviene la negoziazione)

**Il cliente come organizzazione**  
Processi, Processi e procedure, Prodotti e strutture costi, Network, Risultati, Stakeholders, ...

**Il cliente come persona (la controparte)**  
Caratteristiche, esperienze, aspettative ed obiettivi personali, Obiettivi della funzione, Ruolo specifico

### Negoziare con efficacia

significa considerare tutto ciò che potenzialmente può entrare in gioco

**RACCOGLIERE INFORMAZIONI - STUDIARE PIANO DI AZIONE**

## Una vista sintetica: gli elementi del processo di comunicazione

Soggetti - Codice – Messaggio – Canale (Mezzo) – Retroazione - Contesto – Rumore.

- ✓ Non si può non comunicare. Ci troviamo di fronte ad un processo comunicativo tutte le volte che un comportamento di una persona si pone all'attenzione di un'altra
- ✓ Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione. (l'informazione è il contenuto, i modi sono la relazione, il tipo di legame che si realizza tra gli interlocutori)
- ✓ Gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico (parole e linguaggio) sia con il modulo analogico (modi, comportamenti, reazioni)

(Scuola di Palo Alto, P. Watzlawick)



**Comunicazione  
interpersonale**

**VERBALE:** Lingua, Registro linguistico, funzione assolta.

**PARAVERBALE:** Tono, Volume, Tempo, Chiarezza, Timbro, altre espressioni sonore.

**NON VERBALE:** Orientamento e distanza (prossemica), Postura – movimento - gestualità, Occhi e sguardo, Mimica facciale.



## Negoziazione e Comunicazione – Un richiamo utile

La comunicazione aziendale risponde ad esigenze diverse attraverso strumenti ed interazioni differenti. *Voce (telefono, Face-To-Face), Verbale scritta (email, instant messaging, procedure, doc tecniche...), Visiva (presentazioni, video, foto) ...*

Potenzialmente tutto entra nella negoziazione e nella percezione/conoscenza acquisita/acquisibile della controparte.

Comunicazione formale – Scritta, Strutturata, tracciabile, definita mediante regole:

- a) Riduzione rischi di perdita di informazioni significative;
- b) Mantenimento di un flusso comunicativo costante;
- c) Coerenza rispetto all'oggetto, contesto della relazione e obiettivi comunicativi

Comunicazione informale – Verbale (voce), Occasionale, spontanea, parallela a quella formale

- a) Opportunismo e personalizzazione;
- b) Reazione e velocità;
- c) Criticità latente

Comunichiamo, a volte anche inconsapevolmente, con modi e mezzi diversi  
MA ... ognuno essi può influenzare l'esito della negoziazione



## Negoziare, contratto e comunicazione – Qualche riflessione personale

Negoziare: Un contratto «completo» indica responsabilità e diritti delle parti in ogni e qualsiasi eventualità che possa emergere durante la transazione ... ma i contratti e il processo di definizione sono incompleti:

- Razionalità limitata (caratteristica degli esseri umani)
- Ambiguità nel valutare danni/prestazioni/qualità
- Asimmetrie informative
- Differenti caratteristiche e comportamenti umani

Negoziare: il contratto, se previsto, non è solo il documento finale ma può essere utilizzato come forma di governo e di coordinamento:

- Conferma gli interessi in essere per entrambe le parti
- Può far emergere le zone di conflitto evitando (limitando) comportamenti opportunistici in itinere
- Conferisce ordine alle discussioni
- Offre regole per la stima e valutazione dell'accordo (ex-ante ed ex-post)

Abbiamo elaborato un nostro contratto in anticipo alla negoziazione? E' aggiornato rispetto alla nostra proposta di valore? Tiene conto delle specificità della controparte? E' verificato rispetto all'offerta, aggiornata, della concorrenza? Con i contratti precedenti cosa non ha funzionato?

## Due suggerimenti per la gestione della negoziazione

### Negoziazione – Fase di apertura

Può essere utile far precedere l'incontro (il primo, i più rilevanti) da un ordine del giorno/agenda.  
Es. Chi incontriamo - Scaletta argomenti – Punti da discutere – Materiale da rendere disponibile -  
Vantaggi:

- ⇒ Si evita (o si riduce) il rischio di imprevisti
- ⇒ Si stimola interlocutore alla sua preparazione
- ⇒ Si conosce in anticipo alcune obiezioni
- ⇒ Si genera una guida alla negoziazione (controllo rispetto alle attività di simulazione preparatorie)

### Negoziazione – Fase di conduzione

Anche se può significare un'attività extra, assumere il ruolo di colui che scrive:

- ⇒ Scrivere una relazione esauriente: a) avere accesso a tutti i partecipanti (opportunità di dialogo singolo); b) comprendere alcune sfumature dei temi (opportunità di acquisire interessi nascosti o chiarimenti su informazioni); c) generale maggiore controllo sui tempi e fasi

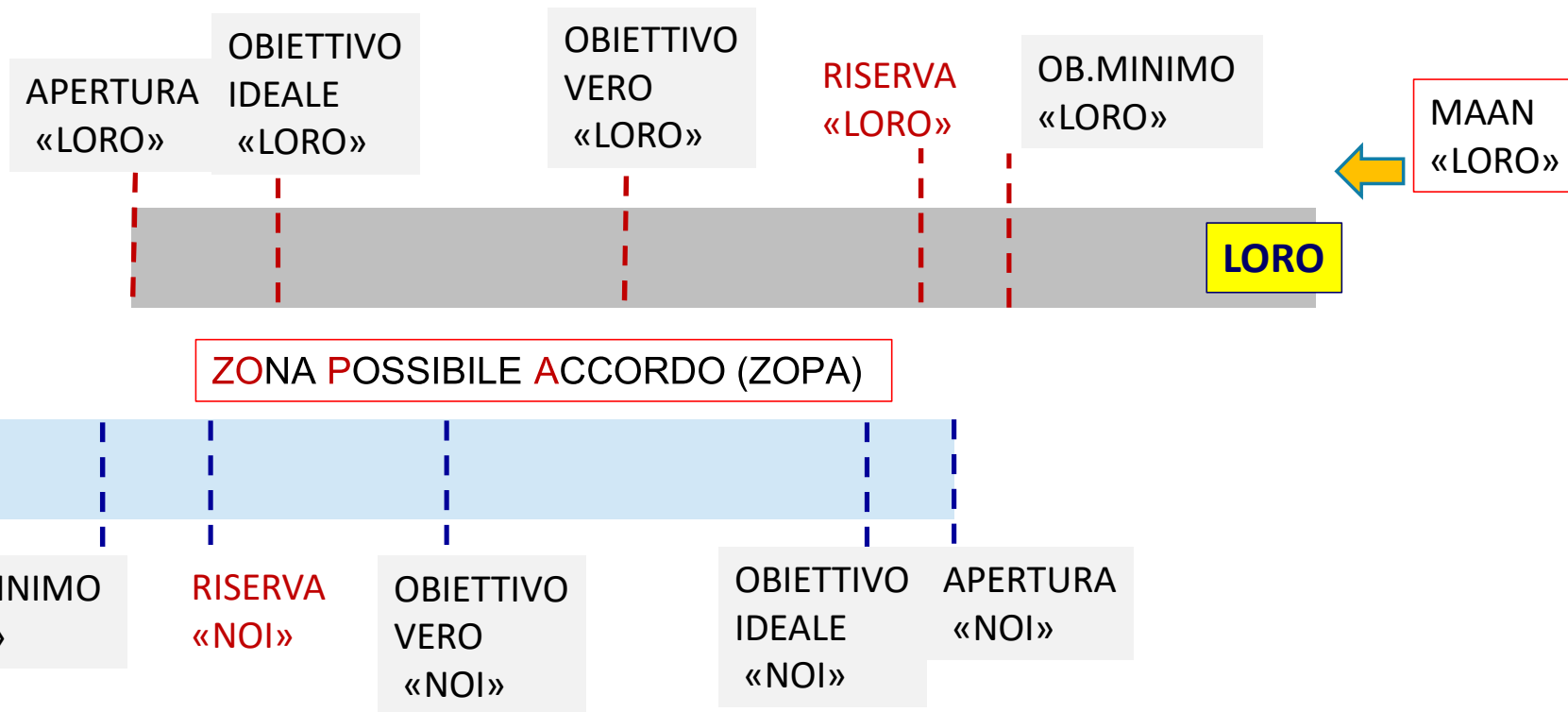
# Negoziare e obiettivo

NEGOZIARE A DISTANZA

#LECOMPETENZECHENONCISONO  
PICCOLA INDUSTRIA E SKILLAB  
PER LE IMPRESE ASSOCIATE  
CICLO DI CONSULENZE WEBINAR  
PER GESTIRE L'EMERGENZA  
#CORONAVIRUS



Situazione  
negoziale  
classica



**MAAN: Migliore Alternativa all'Accordo Negoziato è ...**  
Se non negoziamo cosa succede? Quali alternative abbiamo?  
Conosciamo la MAAN della controparte?



## Negoziazione e obiettivo

Non raggiungere un accordo può essere meglio che chiuderne uno insoddisfacente.

In ogni negoziato ci sono realtà non facili da cambiare.

1° Dobbiamo proteggerci dal fare un accordo che dovremmo respingere

2° Ottenere il massimo dai e con mezzi che abbiamo

⇒ La MAAN come guida

a) trattenendoci dal fare concessioni eccessive o dal concludere un accordo non favorevole; b) rendendo i nostri obiettivi maggiormente concreti.

⇒ La MAAN assume il significato del «Piano B»

Non è un ripiego. Dovrebbe essere realizzabile indipendentemente dall'esito della negoziazione e quest'ultima non dovrebbe rappresentare interferenza.

### DOMANDE STRATEGICHE

Come possiamo espandere la nostra MAAN? Quali strategie operative dobbiamo adottare e quali informazioni occorre raccogliere per limitare la MAAN della controparte?



## La discussione degli argomenti

### 1. Approccio “item per item”

Ogni singola materia/punto viene trattata in sequenza ed ognuna di esse diventa la posta in gioco, con enfasi sulle competenze individuali del negoziatore. Rischio di conflittualità causa visione troppo mirata.

### 2. Approccio “per pacchetti”

Materie interdipendenti vengono raggruppate e affrontate congiuntamente. Ricerca per ogni pacchetto di una condivisa compensazione tra guadagni e concessioni. Rispetta la specializzazione, ma grazie a visione più allargata facilita la creazione di una Road Map condivisa su esigenze complessive delle parti.

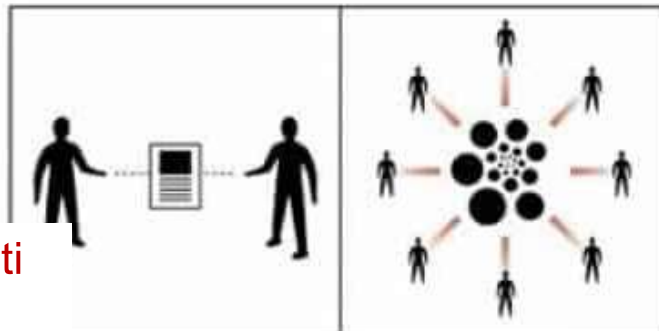
### 3. Approccio “a testo unico”

Documento - bozza - che viene tenuto «in progress» e modificato durante il negoziato sino ad arrivare ad un documento condiviso. Aiuta la separazione «persone ⇔ problema», considera i momenti decisionali. Accordi complessi possono richiedere «terza parte come mediazione»

## Comunicazione sincrona / asincrona – Overview dei canali e mezzi

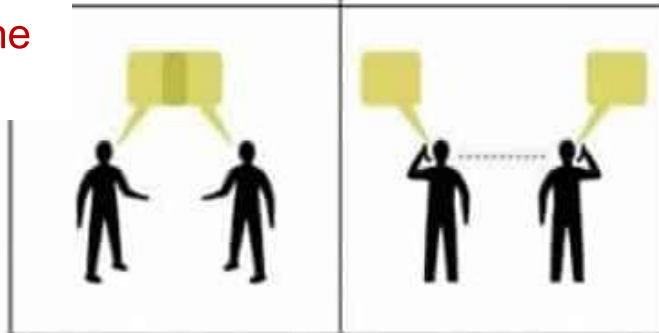
### Es. Bacheca

Different Time  
(asynchronous)



Es. Posta elettronica  
Social Network  
Forum  
Website (come hub di interazione)  
...

Same Time  
(synchronous)



Es. Phone (mobile or ...  
Video Conference, meeting, training  
Chat  
Virtual working/collaboration platform  
...

Face To Face  
Incontri e Riunioni

Same Place

Different Place

Influenza dai limiti spaziali (pro's, con's  
degli elementi comunicativi / espressivi)

La capacità di innovazione con i clienti si esprime anche attraverso le modalità di comunicazione

## Negoziare a distanza – La videoconferenza

Progetto di condivisione, collaborativo, di «informazioni» a distanza e processo comunicativo con modalità mista [ Voce – Video – Non Verbale ]  
Presenza simultanea ⇒ 1 : 1 // 1 : Molti // Molti : Molti

Comunicazione **obiettivi specifici**  
Face-To-Face  
Rinforzo a contenuti scritti (pre e post)  
**Rassicurare** circa dubbi  
**Trovare** soluzione problema specifico  
Concordare **passi successivi** delle fasi (acc.to Road Map)  
Condividere **conoscenze e abilità** (training, presentazioni prodotto)  
Unione con **sessioni di brainstorming** (problem solving)

### VIDEOCONFERENZE - QUANDO



### VIDEOCONFERENZE - EFFICACIA

#### Favorire accessibilità:

Infrastruttura, connessione, strumenti e mezzi  
Formazione individuale

#### Alimentare attenzione:

Moderazione  
Interattività (+ strumento chat)  
Collaborazione

#### Curare organizzazione:

Regole svolgimento  
Agenda contenuti  
Tempi  
Presentazioni

## Negoziare a distanza – La videoconferenza

**VOCE – VIDEO – NON VERBALE → Associare capacità/abilità diverse**

### Registrazione incontri / eventi (previo privacy e riservatezza)

- Estende la collaborazione o contributi esterni
- Autocomprensione anche per assenti

### Distribuzione di materiale fruibile con modalità asincrona (con adeguato strumento repository)

- Materiale esaustivo e auto-consistente
- Personalizzazione e focus attento sul target e motivazione

### VIDEOCONFERENCE - ESPANSIONE



### VIDEOCONFERENCE – CRITICITA'

### Coordinare tra loro tutti i processi di comunicazione formale

- E-Mail, Contratti, Lettere, documentazione (+Website)

### Curare le presentazioni del materiale condiviso

- Obiettivi del materiale devono essere coerenti con la negoziazione e l'oggetto della videoconferenza

### Prestare attenzione al luogo fisico della videoconferenza

- Fattori ambientali, rumori, luminosità, temperatura dell'ambiente, postazione e posizione



*«Non dobbiamo mai negoziare per paura, ma non dobbiamo mai avere paura di negoziare»*

*«Non possiamo negoziare con persone che dicono quello che è mio è mio e quello che è tuo è negoziabile».*

John F. Kennedy

# GRAZIE A TUTTI



Massimo Gargini

Consulenza e Formazione

e-mail: [massimog@garginiconsulting.com](mailto:massimog@garginiconsulting.com)

<http://it.linkedin.com/in/massimogargini>

