

José Luis Yécora & Sourcing



17 ANNI



15 ANNI



3 ANNI

La trattativa



La trattativa

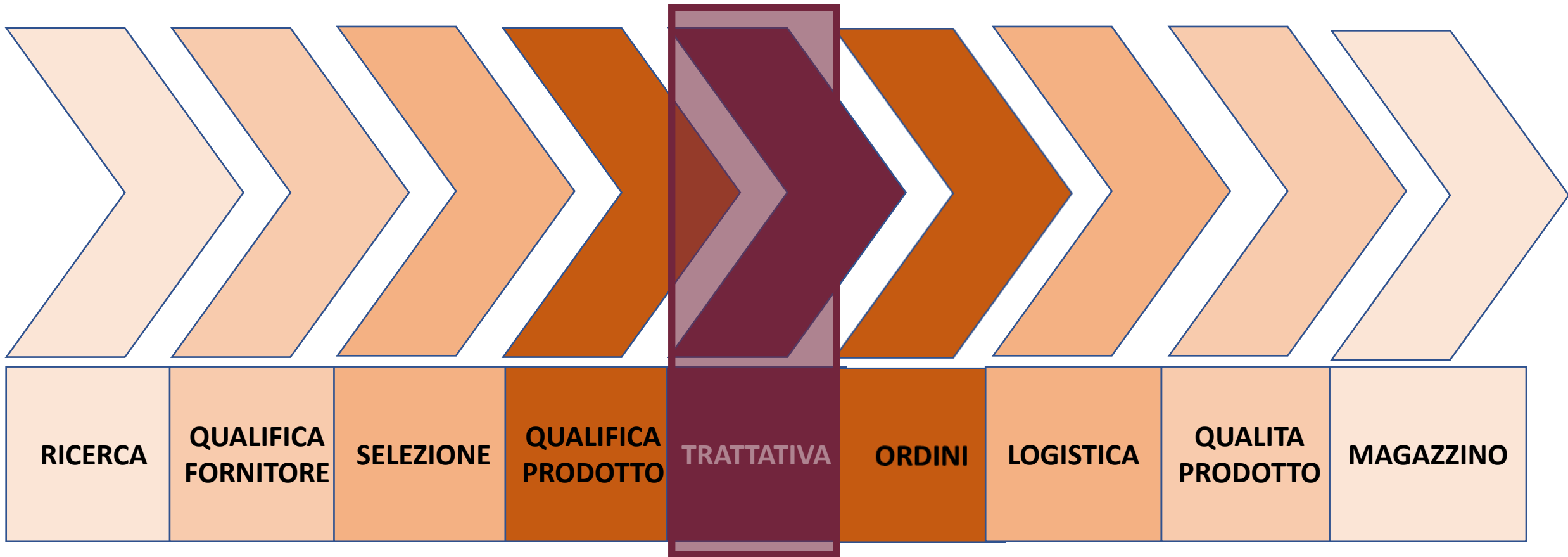
- Introduzione
- Approccio
- Risultato
- Processo della trattativa
- Conclusione & Domande



Introduzione



Sourcing: per ogni Società la sua organizzazione



Trattativa: definizione

- Un processo per influenzare un comportamento, cambiare una relazione stabilita, di ottenere qualcosa
- Una comunicazione con uno scopo preciso
- Un processo in cui le parte in conflitto vogliono arrivare a un accordo

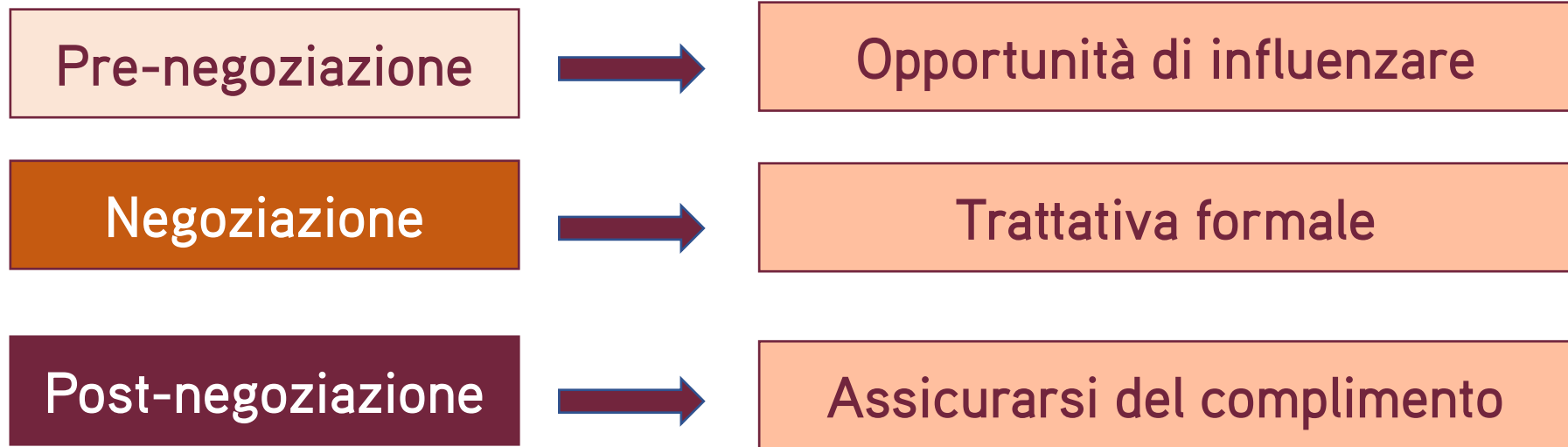
Approccio



Trattativa: approccio



Trattativa: un processo continuo



La negoziazione è un processo, non un evento occasionale

Pre-negoziatore

Pre-negoziatore

- Identificare bisogni
 - Identificare target
 - Raccogliere info
 - Parlare con stakeholder interni
 - Capire il prodotto / servizio
 - Capire la situazione attuale
 - Disegnare la futura
 - Capire le conseguenze
 - Pianificare la tempistica
 - Pianificare il budget
- Esistono leve possibili?
 - Fare un benchmark
 - Quale sono i punti non-negoziabili?
 - Quale sono i nostri limiti?
 - Pensare al luogo della negoziazione
 - Pensare al dress code
 - Chi coinvolgere (interno)
 - Conosciamo l'altra parte?
 - Pensare a negoziazione previe
 - Pensare a cosa vuole l'altra parte

Post-negoziatore

- E la trattativa veramente finita?
- Comunicare i risultati all'interno & esterno
- A chi? / cosa? / come?
- Valutare i risultati finali & possibili shortcomes
- Preparare & formalizzare l'accordo
- Implementare: check up del complimento; next steps; follow up
- Possibili back up
- Lessons learnt: cosa abbiamo imparato per future negoziazione?
- Cosa abbiamo fatto bene?
- Cosa sarebbe stato meglio fatto diversamente? E come?

Risultato della trattativa



Risultato

Il risultato può vedersi sui due piani diversi:

- Il Relazioni → la relazione tra le parte
- Il Contenuto → a corto o medio termine

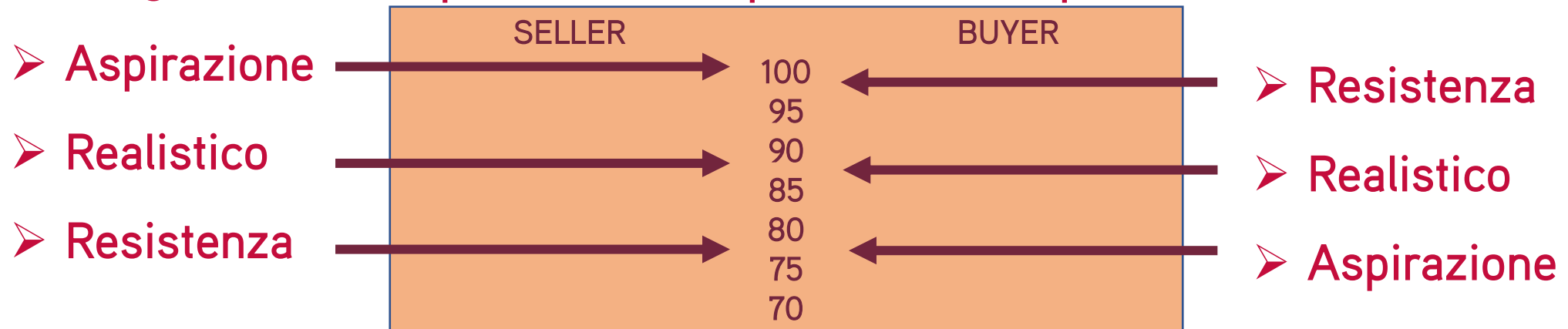
Risultato: Relazioni

- Nei casi di «one-off» la relazione futura può non essere di interesse
- Ma in la grande maggioranza dei casi, c'è sempre un «what's next»
- E importante considerare questa **visione a lungo**, e non rimanere solo con i risultati immediati

- Ma tanto importante è la relazione, se non abbiamo risultati concreti non abbiamo fatto il nostro mestiere. Dunque, serve ANCHE il contenuto.

Risultato: Contenuto

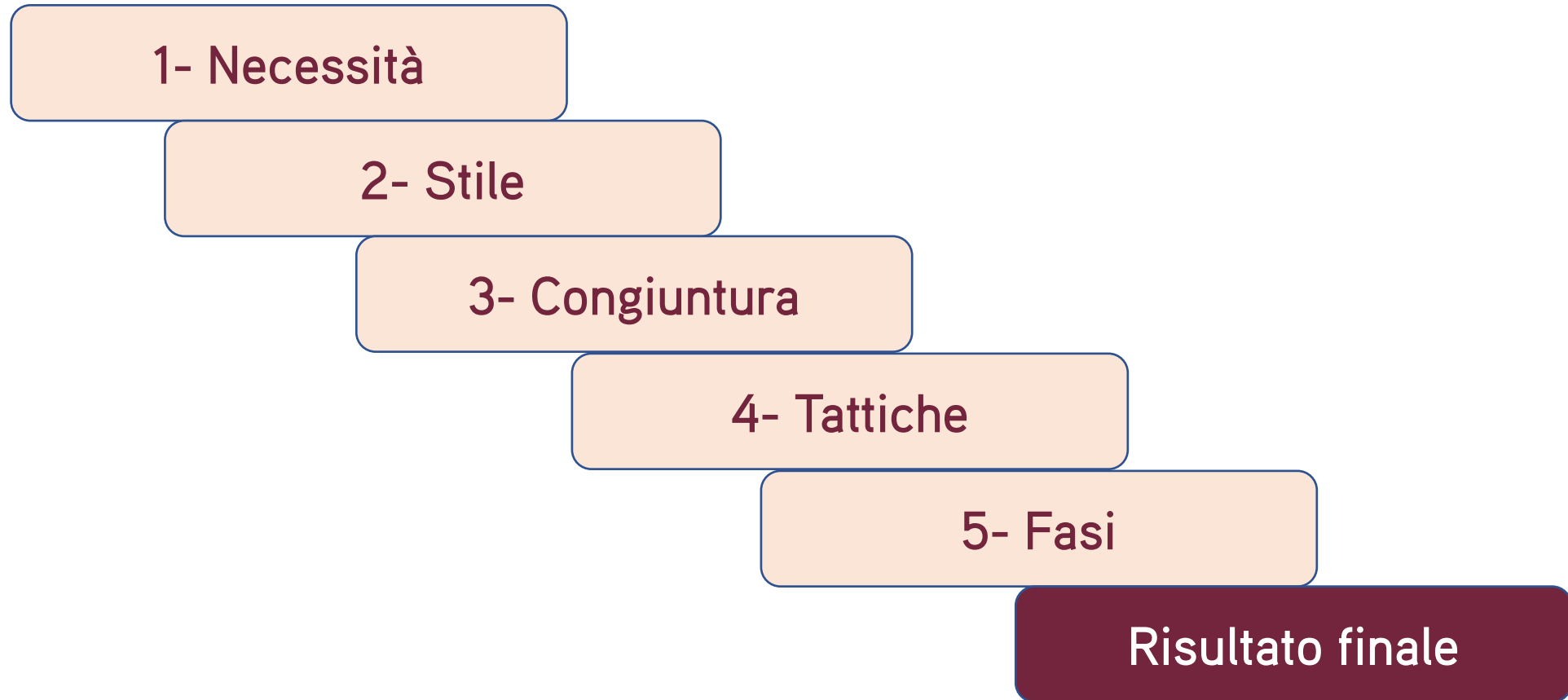
- Preparare sempre un «Negotiation range» dove ci possiamo muovere
- Per fare questo, si deve capire anche quale sarebbe l'obiettivo dell'altra parte
- Conoscere il nostro limite: posso andarmene via e trattare con un altro?
- E ugualmente, conoscere il limite dell'altra parte (può andarsene con un altro?)
- Nel range ci sono tre punti diversi, speculari tra le parte:



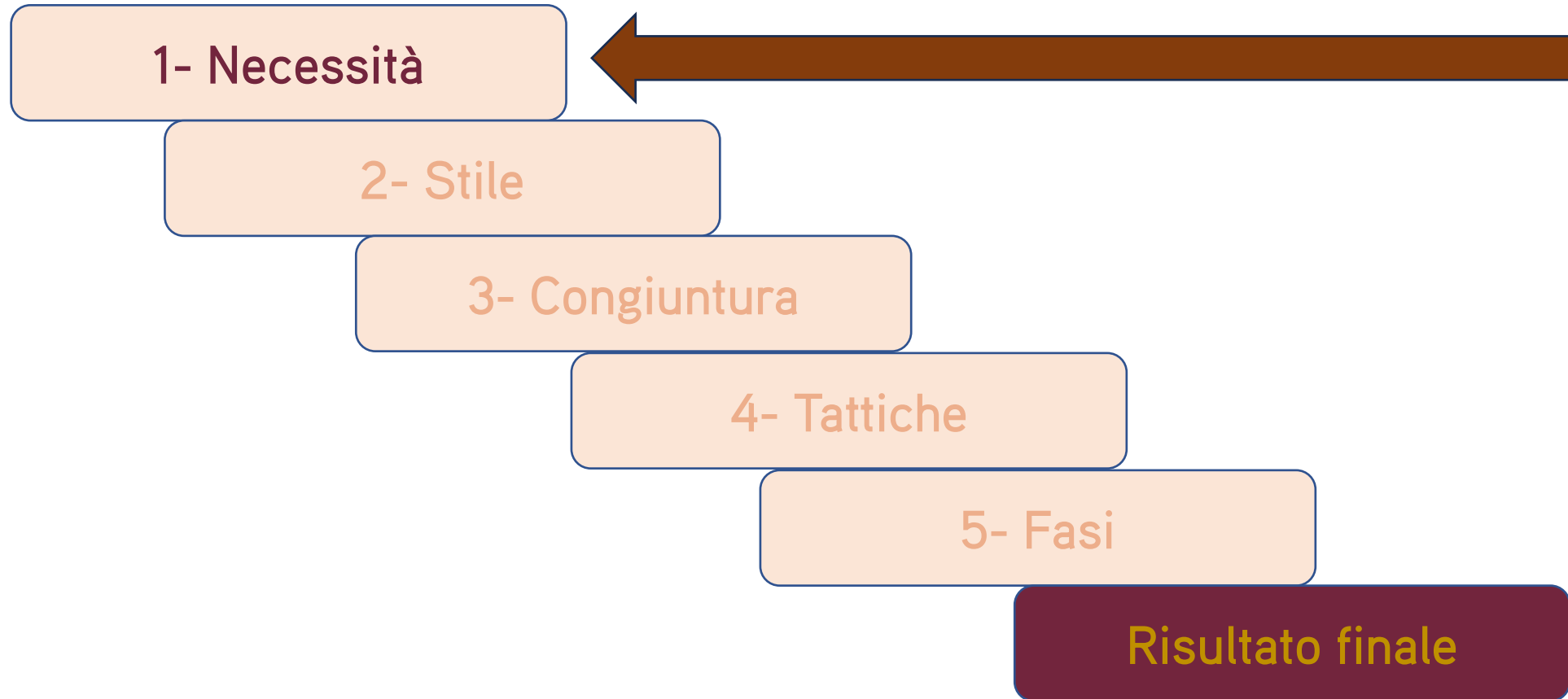
Il Processo della trattativa



5 passi per arrivare a un risultato finale



5 passi per arrivare a un risultato finale



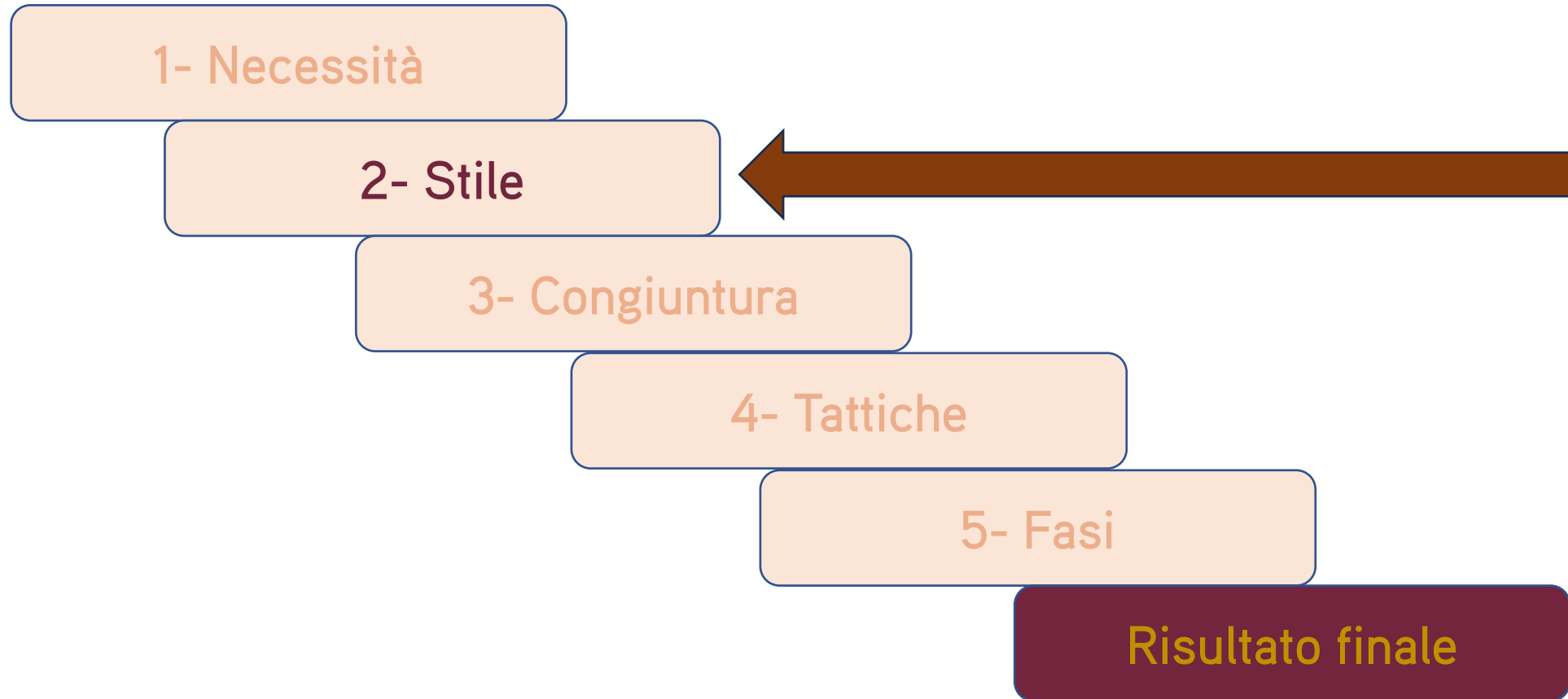
Conoscere all'altro (persona)

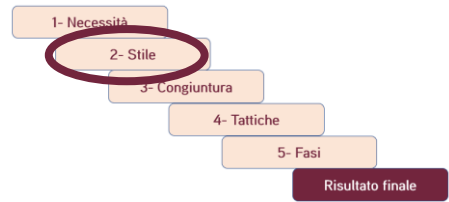
- Cosa so dall'altro?
- Quale info posso trovare?
- Cosa si può estrarre dalle conversazioni?
- Come ha finito le riunioni precedenti?
- C'è qualcosa che l'altro senta in debito o in credito?
- Che responsabilità ha?
- Ha l'autorità di dire «sì»? Oppure solo di dire «no»?
- Quale sono le sue aspirazioni di carriera?
- Ha bisogno di «essere riconosciuto»?
- Come si veste?
- Quale è il suo carattere (introverso / aperto)?

Mettiti nei suoi panni!

Ma prima togliti i tuoi

5 passi per arrivare a un risultato finale





Il Processo: 2 – Scegliere uno stile

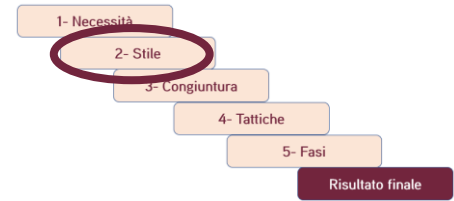


Flessibilità:

lo stile deve cambiare secondo i bisogni & l'avanzamento della trattativa

Non c'è uno stile meglio dall'altro: ad ogni occasione il suo

Il Processo: 2 – Scegliere uno stile



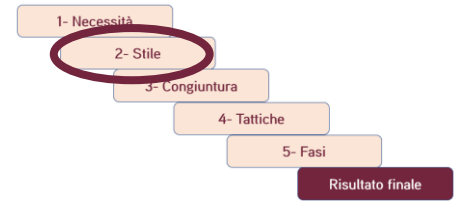
COMPETITIVO



COOPERATIVO

NON PARLIAMO DI PERSONALITÀ
MA DI UNO STILE DI NEGOZIAZIONE SCELTO
PER LA OCCASIONE / MOMENTO

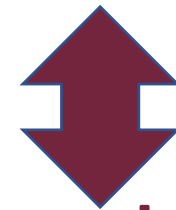
Competitivo



- Cerca di dominare l'altro («il nemico»)
- Cominciare fortissimo («in tanto dopo abbasso»)
- Poca flessibilità
- Chiedere tanto, concedere poco
- (Ab)usare delle emozioni
- Bluff
- Affermare (non chiedere)
- Coercitivo
- No ha interesse nelle necessità dell'altro
- Focalizzato nel corto termine
- Pensa che vincere significa che l'altro perda
- «Al massimo, meglio perdiamo tutti i due»

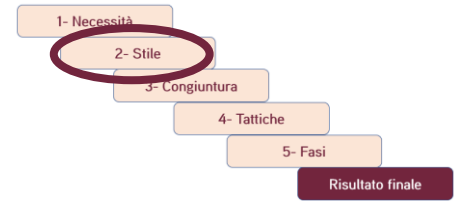
Reazione
dell'altro:

«lo raddoppio»



«Questo mi
mangia»

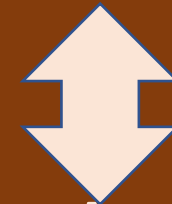
Cooperativo



- «Siamo degli uguali»
- L'altro è un associato (non un avversario)
- Richieste realistiche
- Più flessibilità
- Razionale (poco uso delle emozioni)
- Cerca concessioni reciproche per avanzare
- Condivide informazione
- Cerca un compromesso (meglio che imporlo)
- Si interessa alla necessità dell'altro
- Cerca soluzione per i problemi delle due parte
- Si focalizza sul lungo termine (la relazione)
- Cerca un WIN/WIN (ed evitta un LOSE/LOSE)

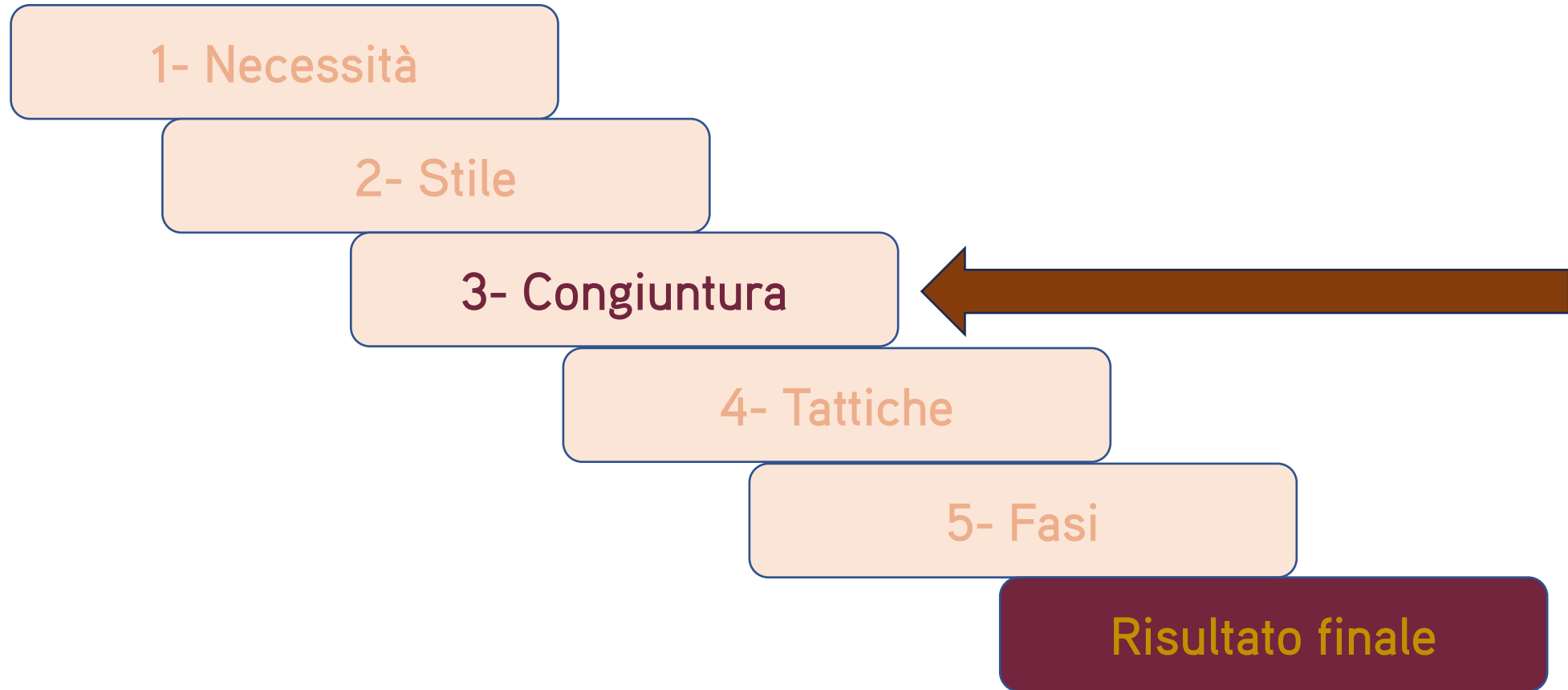
Reazione
dell'altro:

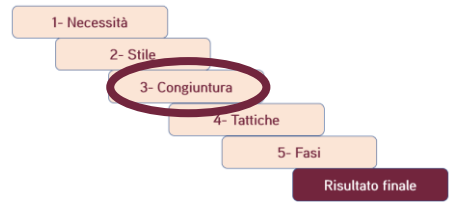
«Anch'io»



«Questo mi lo
mangio»

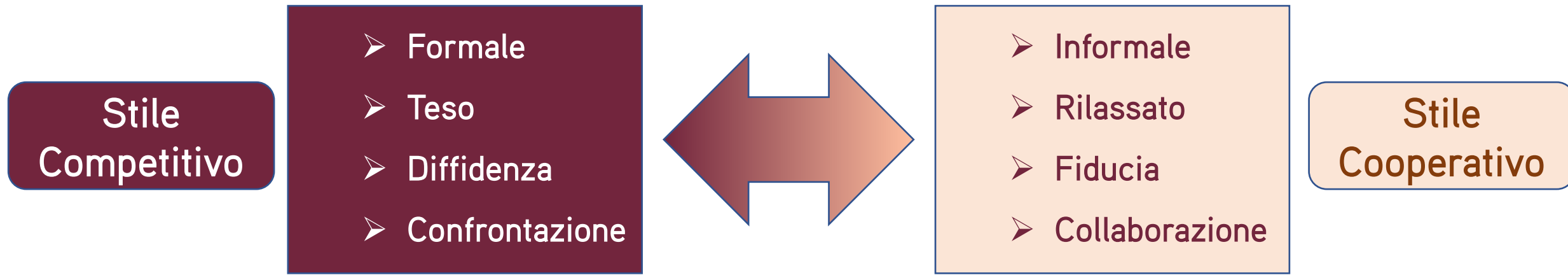
5 passi per arrivare a un risultato finale

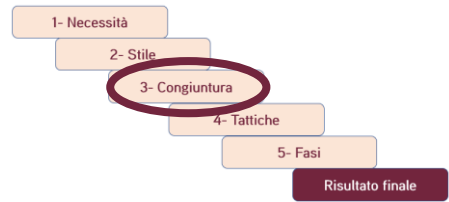




Il Processo: 3 – Congiuntura

- La congiuntura ha una grande influenza nel risultato finale
- Il clima della negoziazione può variare di competitivo a cooperativo
- Il clima aiuta nella consecuzione della voluta flessibilità
- Si può «guidare» il clima verso quello che ci conviene secondo nostro stile





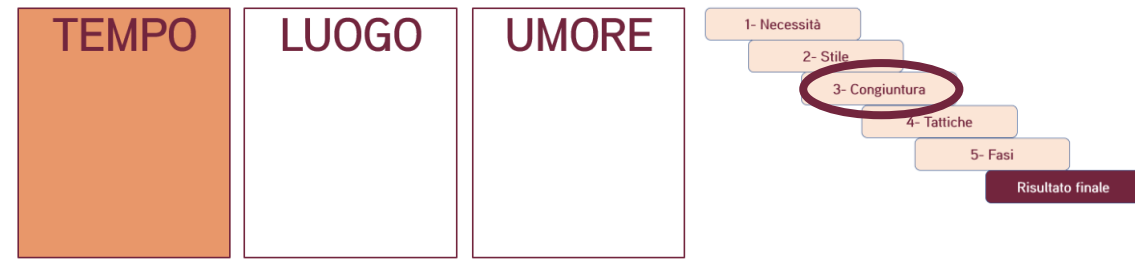
Tre variabili della congiuntura

TEMPO

LUOGO

UMORE

Tempo



- **Pre-negoziazione:** *Lasciare abbastanza tempo per essere ben preparati: preparare il contenuto, preparare il processo, capire all'altro*
- **Ora di inizio/fine:** *ci sono quelli che lavorano meglio al mattino; altri che alla fine pomeriggio sono morti... Considerare anche le differenze culturali*
- **Tempistica:** *Esistono tattiche di rallentare la discussione, o innervosire all'altro, lasciare poco tempo per la discussione principale alla fine. Si può anche utilizzare la tempistica per dividere la riunione in segmenti temporali, e fare una revisione degli pre-accordi presi ad ogni momento*
- **Limiti di tempo:** *non comunicare i propri limiti temporali (l'altro li può utilizzare contro te). Pianificare quando è il momento giusto per dare la nostra ultima proposta*
- **Post-negoziazione:** *la negoziazione non è conclusa con l'accordo. Si deve anche pianificare come sarà fatto il seguimiento (chi, cosa, come, quando, ...)*

Luogo



➤ **Ubicazione & Sede:** *Importante secondo se vuole dare una idea di collaborazione o di confronto.*

- *Farlo in sede propria e l'altro deve viaggiare, e già predisporre a un confronto.*

- *Se invece è in sede, ma in forma rotatoria, si apre più alla collaborazione.*

- *Un albergo o aeroporto (impersonale, terreno neutrale) può esser segno di confronto.*

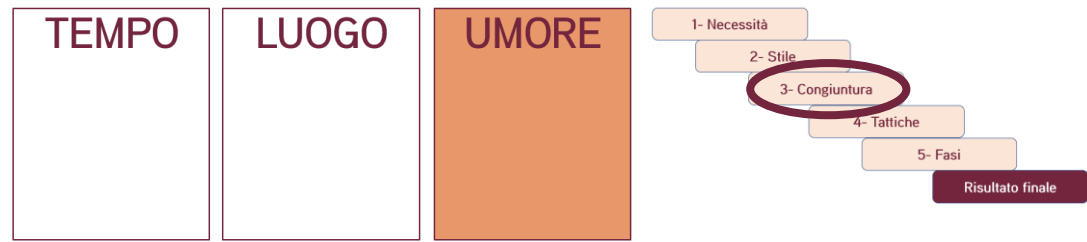
No c'è un luogo corretto è uno sbagliato: tutto dipende della percezione dell'altro

➤ **Impostazione:** *tavolo rotondo, rettangolare, ...*

➤ **Sedute:** *seduti uno fronte all'altro; oppure i teams mischiati; seduti dietro la finestra; luce a favore; sotto l'aria condizionata; o lontano del termosifone; ...*

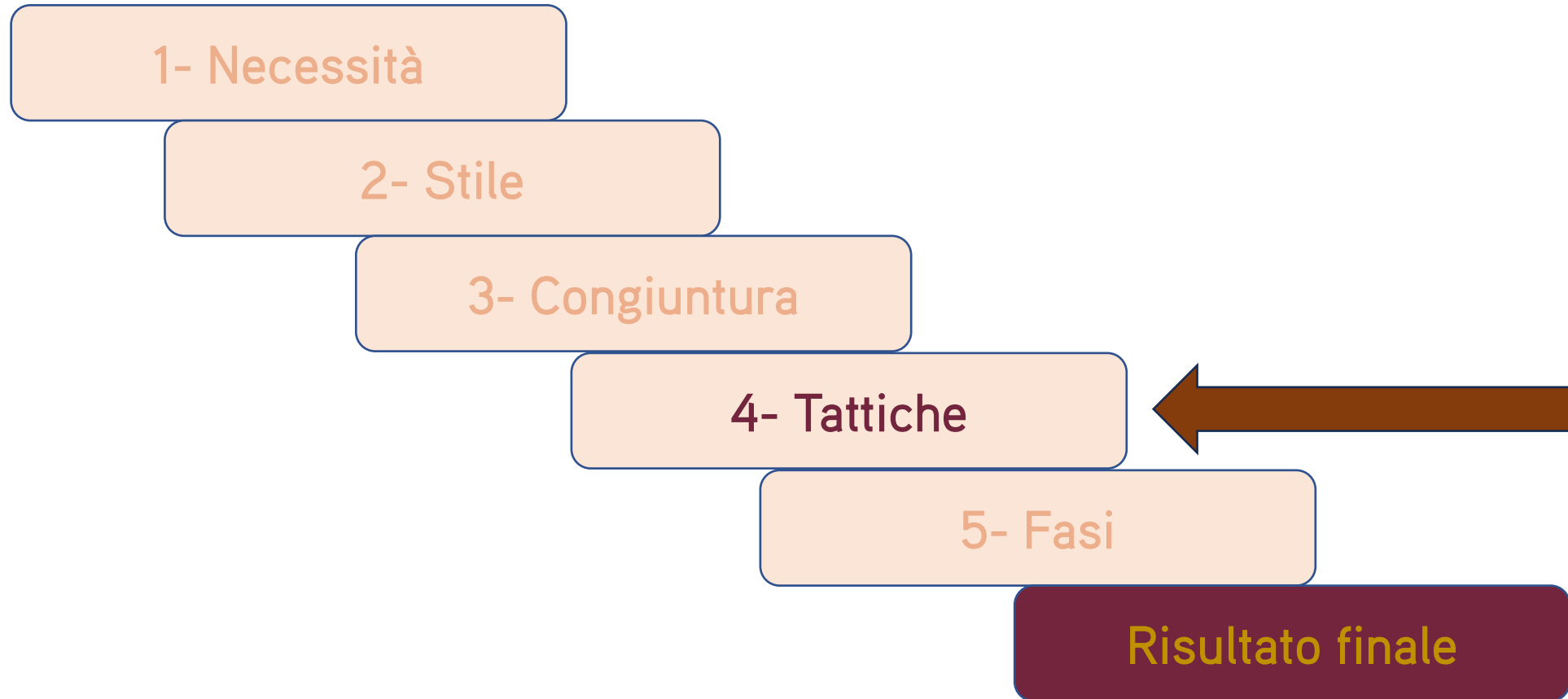
➤ **Servizi & accessori**

Umore

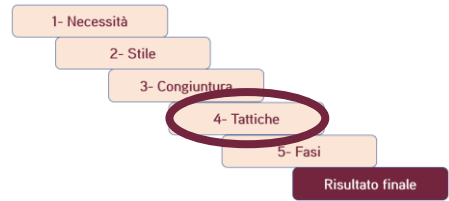


- **Parole:** *scelta della lingua; che tipo di linguaggio utilizziamo (tecnico, culto)*
- **Tono & ritmo:** *Rilassato vs. solenne; veloce vs. volutamente calmo; tranquillo vs. agitato; ...*
- **Body language:** *il nostro e quello dell'altro; attenzione non interpretare ogni aspetto isolatamente*
- **Ascolto:** *attivo vs. passivo*

5 passi per arrivare a un risultato finale



Il Processo: 4 – Tattiche



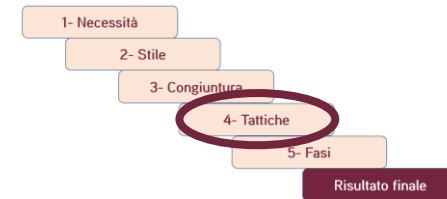
INDIVIDUALE

- ✓ ■ Non c'è rischio di diverse opinioni
- ✓ ■ Attuare velocemente
- ✓ ■ Più facile di essere interpersonale
- ✓ ■ Possibilità di avere un back-up team
- ✓ ■ Può pretendere «ignoranza»
- ✗ ■ Può essere segno di dare poca importanza alla negoziazione
- ✗ ■ Si devono imparare tutti gli aspetti

TEAM

- ✓ ■ Ampio spettro di expertise
- ✓ ■ Si può aiutare uno a l'altro
- ✓ ■ Più forza in confronto a l'altra parte
- ✓ ■ Più idee possono arrivare sul tavolo
- ✓ ■ Si possono fare sub-teams
- ✗ ■ Rischio di essere troppi
- ✗ ■ Rischio di essere «tutti uguali»
- ✗ ■ Le opinioni possono essere diverse

Apertura delle trattative

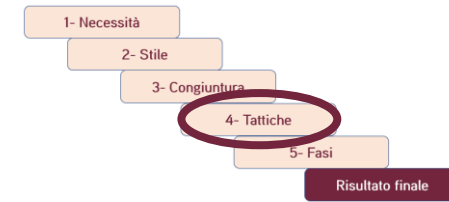


Chi comincia?

- Te!!, ma solo se hai tutte le informazioni possibili
- Se invece la informazione in mano è limitata, meglio lasciarlo a l'altro

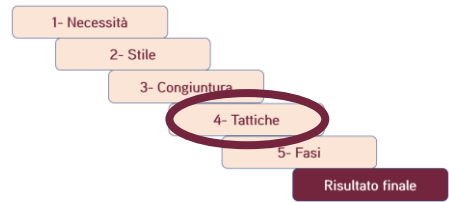
- Non rimanere incollati in discussioni al primo numero messo sul tavolo

Tattiche nell'apertura



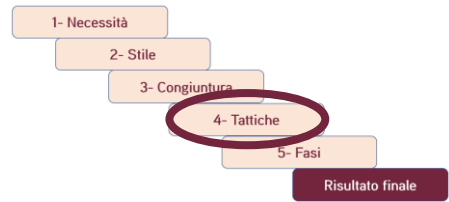
Possibili forme di cominciare

- Chiedere la posizione dell'altro per dopo **«essere scioccati»**
Utilizzare quando la posizione dell'altro è più forte che la nostra
- Suggestire quale potrebbe essere **la posizione dell'altro**
Non andando oltre di quello che a noi conviene che l'altro ci chieda
- Se l'altro è in fretta, mettere una **condizione al nostro vantaggio**
- Fare una richiesta esagerata
Devi essere pronto a difenderla razionalmente; l'effetto è che tutta richiesta consecutiva sia «ragionevole» in paragone alla prima
- Prima le richieste importanti (**ordinate per difficoltà: semplici prima**)
Arrivare a piccole entente aiuta a creare un ambiente di collaborazione.
- Fare una **«prima & ultima» proposta**
Utilizzare anche piccole «perdite» come trade-off
- Rimanere in silenzio
Da fare solo quando sei assolutamente sicuro che le condizioni di mercato sono quelle, e lo puoi dimostrare; se no diventa un bluff



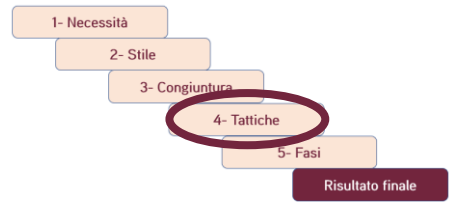
Tattiche durante la trattativa (I)

- Chiedere partecipazione → *Cercare la opinione dell'altro*
- A bocconcini → *Andare passo a passo*
- Fare suggestioni → *testare la reazione dell'altro*
- Fare richieste inaspettate → *deviare l'attenzione per dopo tornare di colpo*
- Bluff → *Far credere che hai più informazione (diritti, etc)*
- Cambiare di focus → *portare l'attenzione su altri punti*
- Non fare niente → *rimanere in silenzio*
- Chiedere un break → *rimandare le risposte*
- Andarsene via → *rifiutare di continuare a discutere*
- Far finta di andarsene via → *e controllare dietro il sipario*
- Porre limiti → *di tempo, geografici, di autorità..*



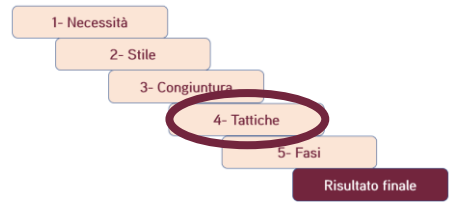
Tattiche durante la trattativa (II)

- Mettere una deadline → *Le concessione arrivano per la pressione temporale*
- Porre un ultimatum → *«Take it or leave it» (non deve essere un bluff!)*
- Fare appello della competenza → *Che sia certo o no*
- Nomare casi precedenti → *in cui con stessi motivi hai avuto ragione*
- Chiamare a un esperto → *esterno alla vicenda (se abbiamo un caso solido)*
- Promuovere i nostri successi → *Creare il dubbio sulla sua posizione*
- Coprire tutti i punti dell'altro → *con altri esempi nel nostro favore*
- Promuovere i benefici per l'altro → *di quello che noi cerchiamo*
- Fare commenti negativi → *mettere l'altro alla difensiva (toglierlo dell'attacco)*
- Combinare / dividere le richieste → *a seconda che ci conviene di più*
- Cambiare i livelli → *di approvazione o di coinvolgimento*



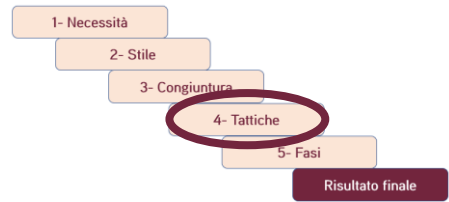
Tattiche durante la trattativa (III)

- Cambio inaspettato → *Di approccio, di argomentazione*
- Cambio di ora → *per cambiare i ritmi (più lento o veloce)*
- Cambio di luogo- → *disturbare l'altro*
- Essere contraddittorio → *non fare quello che l'altro si aspetta*
- Chiedere due cose allo stesso tempo → *una di cui sia quasi impossibile*
- Dividere la soluzione → *50% / 50% (utile quando manca tempo)*
- Invocare la singolarità del caso → *Per chiedere un tratto più favorevole*
- Dare troppi dettagli → *inondare di informazione (inutile)*
- Dare informazione parziale o tendenziosa → *nel nostro favore*
- Far finta di non sapere / capire → *togliere argomentazione della discussione*
- Dare una interpretazione erronea → *e prenderlo come un fatto*



Tattiche durante la trattativa (IV)

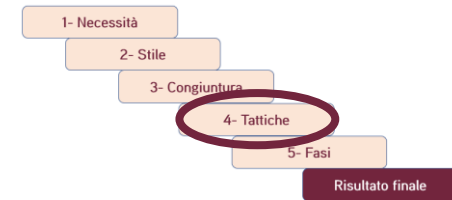
- Poliziotto buono & cattivo → *Giocare i due ruoli (o solo uno dei due)*
- Riaprire aspetti già chiusi → *Per fare perdere la fiducia in se all'altro*
- Fare specchiare qualcosa → *e verso la fine trovare una ragione per non darlo*
- Autorità limitata → *Far finta che deve essere approvato per un superiore*
- «Fait accompli» → *decidere unilateralmente e aspettare la reazione dell'altro*
- Ammettere errori → *se nostra posizione è debole*
- «Chiedere grazia» → *se proprio non abbiamo niente con che combattere*
- Chiedere reciprocità → *cedere un po', per dopo chiedere tanto all'altro*
- Utilizzare le emozioni → *andare verso un aspetto più personale*
- Giocare «l'irrazionale» → *per destabilizzare l'altro*
- Essere aggressivo → *non consigliato: solo vince a corto termine*



Tattiche durante la trattativa (V)

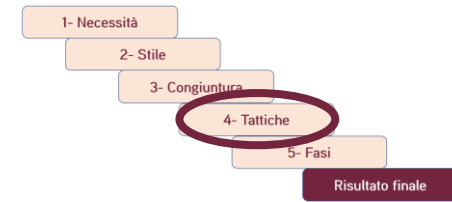
- «Poker face» → *Parlare il minimo*
- Invocare valori → *comunitari, patriotici, ...*
- Usare l'umore → *Rilassare l'ambiente quando è contro di noi*
- Minacciare → *Attenzione ai limiti con i bluff e alle conseguenze*
- Promettere → *verso il futuro, e legato alla buona consecuzione*
- Essere persistente & paziente → *essere ostinato ma non testardo; devi sapere quando smettere*

Quale sono le tattiche dell'altro?



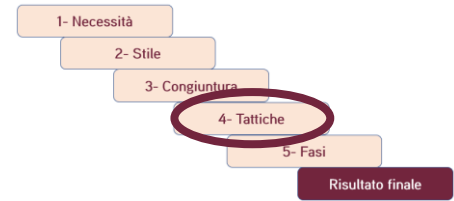
- Identificare le tattiche dell'altro
- Tutte le tattiche sono anche contro-tattiche
- Si può anche utilizzare la stessa
- Scegliere la tattica adatta ad arrivare al risultato finale
- Scegliere la tattica adatta allo stile (cooperativo / competitivo)

Contro-tattiche



- Porre domande → *per recuperare il controllo sul processo*
- Ammettere parte di ragione dell'altro, e cambiare di soggetto
- Posticipare il soggetto
- Ignorare & persistere nella tattica propria
- Utilizza la stessa tattica dell'altro
- Dire all'altro la tattica che sta usando → *utilizza l'umore per dirlo*

Sciogliere i nodi

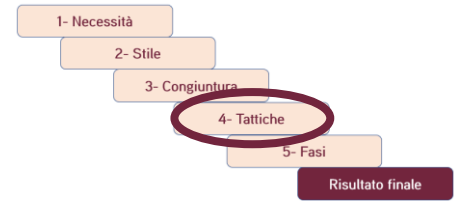


I nodi si creano sul contenuto

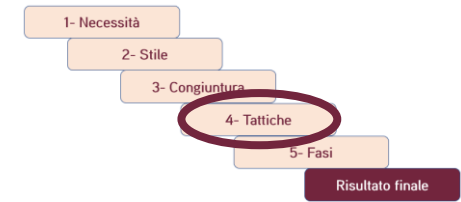
Per scioglierli è più efficace focalizzarsi sulla **relazione**

NON fare concessioni per andari avanti nella discussione

Come sciogliere i nodi (I)



- **Break-outs** → *Suggerire che ogni parte si riunisca per separato per riflettere*
- **Fare un break** → *Per ridurre la tensione*
- **Parlare 1-1 off-the-record** → *creare un rapporto personale*
- **Parlare del common purpose** → *cercare quali sono i punti in comune*
- **Fare un riassunto degli accordi trovati** → *portare a nuovo un spirito positivo*
- **Ridefinire il nodo** → *provare di spaccarlo in diversi problemi più piccoli*
- **Apportare nuova informazione** → *Provare di dare nuove uscite*
- **Cercare ponti** → *quali sono i punti in comune delle diverse posizione?*
- **Guardare verso il passato / futuro** → *passati successi / business futuro*
- **Esaminare le conseguenze** → *nel caso non si arrivasse a un accordo*
- **Creare una «task-force»** → *con un tempo limitato per arrivare a una soluzione*

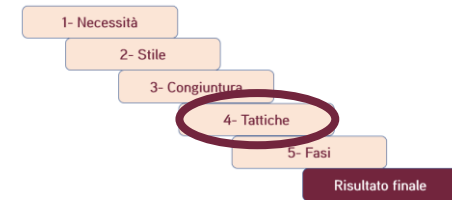


Come sciogliere i nodi (II)

- «Cosa può succedere se...?» → *Aprire possibilità per soluzioni ipotetiche*
- Fare una proposta condizionale → *condizionato a che l'altro faccia qualcosa*
- Fare appello a un terzo → *esperto, imparziale*
- Suggestire un mediatore
- Cambiare di luogo o di data → *cambiare l'ambiente*
- Cambiare i team di negoziatori → *togliere o aggiungere team members*

Fin qua non ci sono state concessioni

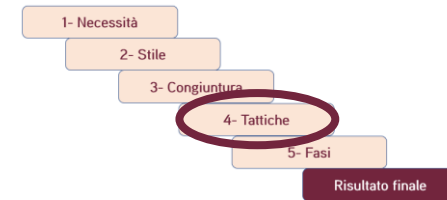
Fare concessioni



- Fare concessioni durante la trattativa serve per arrivare al risultato
- Se devono pianificare: cosa & quando concedere
- Massimizzare l'impatto della concessione
- Pianificare anche le possibili concessioni che ci farà l'altro
- Valutare se veramente mi interessano

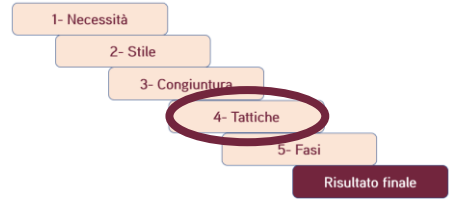
Non fare concessione unilateralmente, senza un ritorno

Come guadagnare concessioni



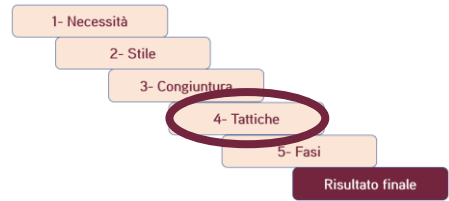
- Lasciare all'altro fare la prima concessione
 - *→ chi cede per primo è perché si crede in posizione di debolezza, e prova di evitare un male maggiore*
- Aiutare all'altro a fare la concessione
 - *→ evitare che l'altro senta che «perde faccia»*
- Ricordare le concessione ottenute
 - *→ Evitare una retrattazione più tarde, in corso di trattativa*
- Analizzare come & quando le concessione sono fatte
 - *→ Ci dà informazione sulla strategia dell'altro, e ci permette*
 - *di adattare la nostra se bisogno*

Come fare concessioni



- **Pianificare le concessione**
Farlo progressivamente e a piccole dosi; dare l'impressione che ad ogni volta e più difficile di darle
- **Non farle finché tutti gli argomenti sono sul tavolo**
Alteramente non saranno considerate come tale o ignorate
- **Proporre concessioni in forma ipotetica**
Non è un vero compromesso, e si vede la reazione dell'altro
- **Chiedere reciprocità**
Non fare concessioni unilateralmente
- **Offrire concessioni a modo personale all'altro**
Riconoscimento per il suo lavoro: è una forma di «guadagnarsi» l'altro. Non devono essere sul contenuto, ma sul processo (sulla relazione)
- **Mettiti nei panni dell'altro**
Come sono percepite e valutate le concessione? Di più o di meno che il valore ch'io li do?
- **Attento all'impatto a lungo termine**
Guardare non solo al corto (la trattativa in se stessa) ma all'impatto possibile sul lungo termine nella relazione.
- **Guardare sufficiente concessioni per la fine**

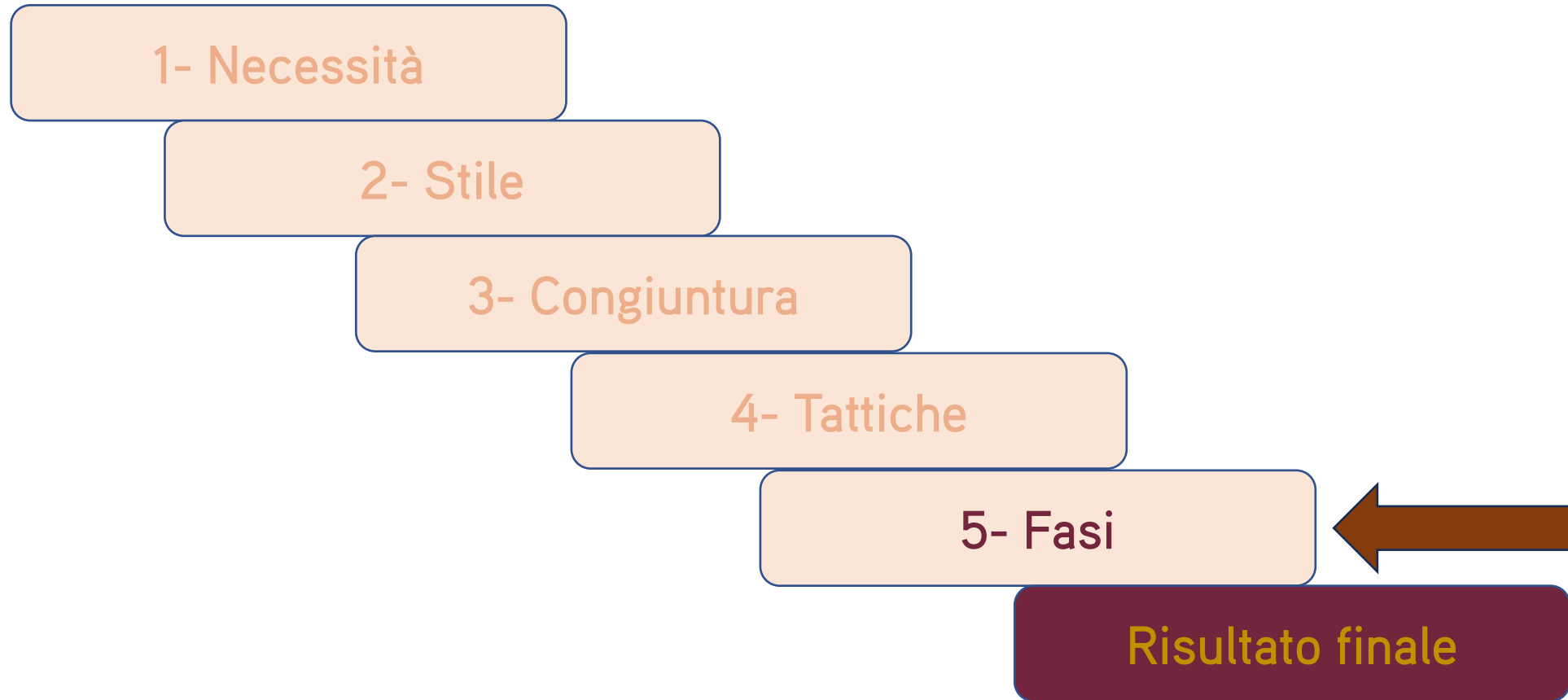
Proposta finale



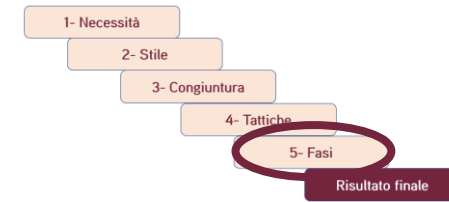
Fare solo alla fine del processo

- Non andare in fretta → *accertarsi che l'altro lo vede anche così*
- Dare rilievo → *assicurarsi che tutto il processo di trattativa è concluso, e che tutto ha stato detto*
- Dare credibilità → *passare a un discorso più formale (parole, semantica, body language, chi dà il messaggio –il più senior-, ..)*
- Evitare il termino «final offer» → *può dare l'impressione di essere pushy o di nascondere qualcosa*
- Rimanere dopo in silenzio

5 passi per arrivare a un risultato finale



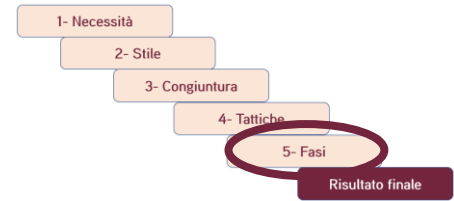
Il Processo: 5 – Le fasi della trattativa



- In ogni trattativa ci sono quattro fasi
- Queste fasi possono concentrarsi in una sola riunione, oppure essere spalmate in diversi giorni di trattativa

- Introduzione → presentazione della relazione
- Differenziazione → esposizione delle differenze
- Integrazione → revisione delle possibili alternative
- Accordo → offerta finale & accettazione di questa

Introduzione



➤ Introduzione

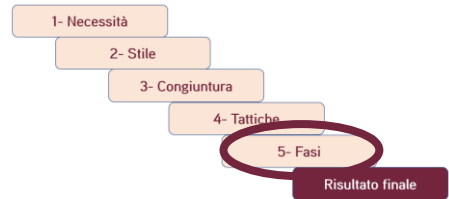
➤ Differenziazione

➤ Alternative

➤ Accordo

- Lo scopo della introduzione è di cominciare a cercare i possibili punti (di intendimento) in comune
- E consigliato di:
 - Creare un buon clima d'intendimento
 - Assicurarsi che tutte le due parte intendono il soggetto dello stesso modo
 - Mettersi d'accordo sul processo
- Non entrare ancora e in fretta sul soggetto (può provocare una reazione difensiva negativa)
- Accertarsi di avere creato punti in comune prima di passare alla fase successiva

Differenziazione



➤ Introduzione

➤ **Differenziazione**

➤ Alternative

➤ Accordo

- Esplorare le differenze tra le parti; studiare il punto di vista dell'altro; capire i possibili limiti
- Normalmente in questa fase le parti prendono distanze
- Essere attenti a:
 - Chi e come comincia
 - Tenere la discussione su un piano professionale (evitare di andare sul personale)
 - Risolvere i possibili nodi
 - Assicurarsi che tutti i conflitti siano discussi prima di passare alla fase successiva
- Non fare concessioni sul contenuto in questa fase

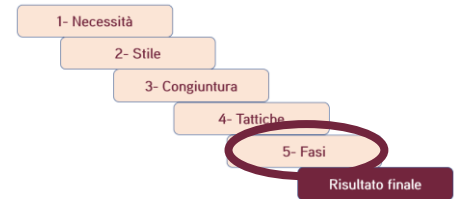
Alternative



- Introduzione
- Differenziazione
- **Alternative**
- Accordo

- Riconoscere i limiti negoziale di ogni uno per capire dove si può trovare un punto di intesa
- Solitamente le parti si muovono cercando di avvicinare le loro posizioni
- Essere attenti a:
 - Cambiare lo stile (adattarsi ai bisogni della nuova fase)
 - Fare recapiti dei punti di intendimento per mostrare una attitudine positiva
 - Parlare non più del passato ma del futuro
 - Cercare e proporre opzioni per una soluzione
- In questa fase se possono cominciare a fare concessioni condizionate sul contenuto.

Accordo



➤ Introduzione

➤ Differenziazione

➤ Alternative

➤ **Accordo**

- Il target qui è di fare le proposte finale e arrivare a un accordo
- Essere attenti a:
 - Fare un riassunto dei punti in comune
 - Che le proposte finale siano chiare e agibili
 - Lasciare l'accordo per scritto
- E importante di accertarsi che non si andrà oltre [nel caso l'altro non abbia l'autorità sufficiente per firmare l'accordo] per evitare di ricadere nella fase 2 avendo fatto concessioni
- Assicurarsi che l'accordo non danneggia la relazione a lungo termine

Conclusione



Idee basiche

Tutte le due parte vogliono arrivare a un accordo

Tutte le due parte cercano un buon risultato

Tutte le due parte cercano di fare crescere il loro business

Tutte le due parte guardano la sua crescita personale

Tutte le due parte hanno valori comuni

