

GESTIONE D'IMPRESA

di **EROS TUGNOLI****Una tecnica negoziale efficace che funziona poche volte**

Ci sono momenti in cui la trattativa negoziale non volge proprio a nostro favore. La controparte è più forte e sta vincendo. Quando tutte le speranze sembrano perse, ecco una tecnica che potrebbe anche funzionare e ribaltare la situazione.

In una controversia tra 2 parti, se una fosse estremamente più forte dell'altra, probabilmente non ci sarebbe un tavolo negoziale: **la parte più forte** impone le proprie condizioni senza trattare.

Se, invece, 2 o più parti iniziano una trattativa, significa che il **potere negoziale** di ciascun contendente è diverso, ma non di tanto. Il negoziato può durare anche molto tempo e siccome il potere negoziale è fluido, mutevole, prende diversa consistenza, può capitare che ad un certo punto una delle parti si trovi in forte difficoltà, con un basso potere negoziale.

Cosa fare in questi 2 casi? Come comportarsi se la controparte è decisamente più forte?

L'Istituto di Alta negoziazione di Harvard ci propone una tecnica che potrebbe, invece, ribaltare la situazione e consentire la ripresa della contrattazione: BATNA.

BATNA è l'acronimo di *Best Alternative Than Negotiated Agreement*, (Fisher e Ury - 1981), il concetto espresso da BATNA è quindi la ricerca della **"Migliore alternativa ad un accordo negoziato"**, cioè il meglio che si può fare se l'altra persona si rifiuta di negoziare e mantiene al 100% le proprie posizioni.

Quindi, non è necessariamente il risultato ideale, ma è la soluzione migliore (o **la meno peggio**) che si può raggiungere senza la collaborazione della controparte. La ricerca e definizione del BATNA diventa, quindi, l'unico **standard di riferimento** che può proteggere sia dall'accettazione di termini troppo sfavorevoli, sia dal rifiuto di sottostare a condizioni valutate come inaccettabili. In pratica, se l'accordo proposto fosse migliore del BATNA, sarebbe meglio accettarlo; al contrario, se l'accordo non è migliore del BATNA, occorre riaprire il negoziato.

Ecco un caso aziendale che può farci capire meglio questa strategia.

Un'azienda familiare acquistava da decenni la **carta (stampanti, cartelline, block notes, ecc.)** da un fornitore storico, vecchio conoscente del fondatore dell'azienda, ora in pensione e sostituito dal figlio.

Sfruttando vecchie consuetudini e questo rapporto decennale, il prezzo della carta non era mai stato aggiornato e negoziato, raggiungendo ormai costi ai massimi livelli di mercato.

Il figlio del titolare aveva provato ad ottenere un prezzo migliore, ma il fornitore si faceva forza e dei vecchi accordi e dell'amicizia col padre, sapendo che il figlio non gli avrebbe fatto lo sgarbo di cambiare fornitore.

Il figlio a questo punto orientò il BATNA non alla miglior alternativa al fornitore di carta, ma alla carta stessa. Si impose mentalmente di **ripensare l'azienda in ottica "Zero Carta"**, cercando fornitori di servizi hardware e software per sostituire tutta la carta possibile con supporti informatici: scanner, cloud, archivi digitali e formazione del personale. Raccolse offerte e preventivi e progettò un piano di investimento per l'innovazione digitale. Con questi dati, si presentò al fornitore di carta e gli comunicò con largo anticipo, per cortesia e rispetto del rapporto col padre, che dati gli alti costi della carta, nel giro di un anno ne avrebbe fatto a meno: *"ma se mi servisse ancora qualcosina di carta, sicuramente verrò da lei e non da altri suoi concorrenti"*.

Il fornitore, **vedendo sfumare per sempre** un importante fatturato, a questo punto gli fece una proposta economica molto più conveniente: era quello che il figlio voleva. L'accettò? Continuò con il progetto Zero Carta? Fece un mix delle cose? Poco importa, ognuna di queste soluzioni era vantaggiosa e percorribile: il BATNA aveva completamente ribaltato il potere negoziale.

Mio suggerimento: anche se non sempre funziona, è dovere di ogni bravo negoziatore cercarlo prima di ogni trattativa: non si sa mai!€]