

Tomaso Garella

Negoziare,

strategie per il successo delle Pmi

Il segreto? Tutto si gioca sulle "alternative"

Quali sono le strategie per negoziare efficacemente a monte della catena di fornitura? Ne abbiamo parlato con Simone Guercini, professore di Economia e gestione delle imprese all'Università di Firenze. «Abbiamo una capacità di calcolo dei nostri costi industriali che ci consenta di cogliere opportunità negoziali? Essere preparati a richieste del genere può fare la differenza per chiudere o meno la trattativa in modo positivo»

Nel mondo del lavoro le relazioni con i fornitori sono fondamentali per il successo di qualsiasi piccola media impresa. Ma quando si tratta di negoziare con le grandi industrie che si trovano a monte della catena di fornitura la sfida può diventare molto impegnativa. Trovarsi a trattare con dei "colossi" che detengono una potenza contrattuale notevole può influenzare significativamente l'attività di un'azienda. Ma non è così scontato che i più piccoli non possano spuntare una negoziazione efficace che porti vantaggi competitivi, prezzi migliori e servizi di qualità.

Ma quali sono le strategie per negoziare efficacemente a monte della catena di fornitura? Ne abbiamo parlato con **Simone Guercini**, professore di Economia e gestione delle imprese all'Università di Firenze.

LA NEGOZIAZIONE FA PARTE

DELLA VITA DI TUTTI I GIORNI

La negoziazione fa parte della vita di tutti i giorni: pensiamo all'acquisto di un immobile o - uscendo dal campo economico - alla risoluzione di controversie della quotidianità. Per giungere a un risultato soddisfacente ci si troverà sempre ad affrontare una "trattativa".

Quando si tratta di impresa può essere ancora più complicata. Trattare con aziende che hanno risorse ingenti e accesso a grandi mercati può essere complicato per le Pmi. Ma non necessariamente il "piccolo" sarà perdetto.

PROPORRE QUALCOSA DI UNICO

«Il potere di negoziazione risiede più nelle alternative che nelle dimensioni - spiega Guercini - Una posizione di forza deriva da quanto siamo sostituibili e da quanto invece lo è la



Simone Guercini

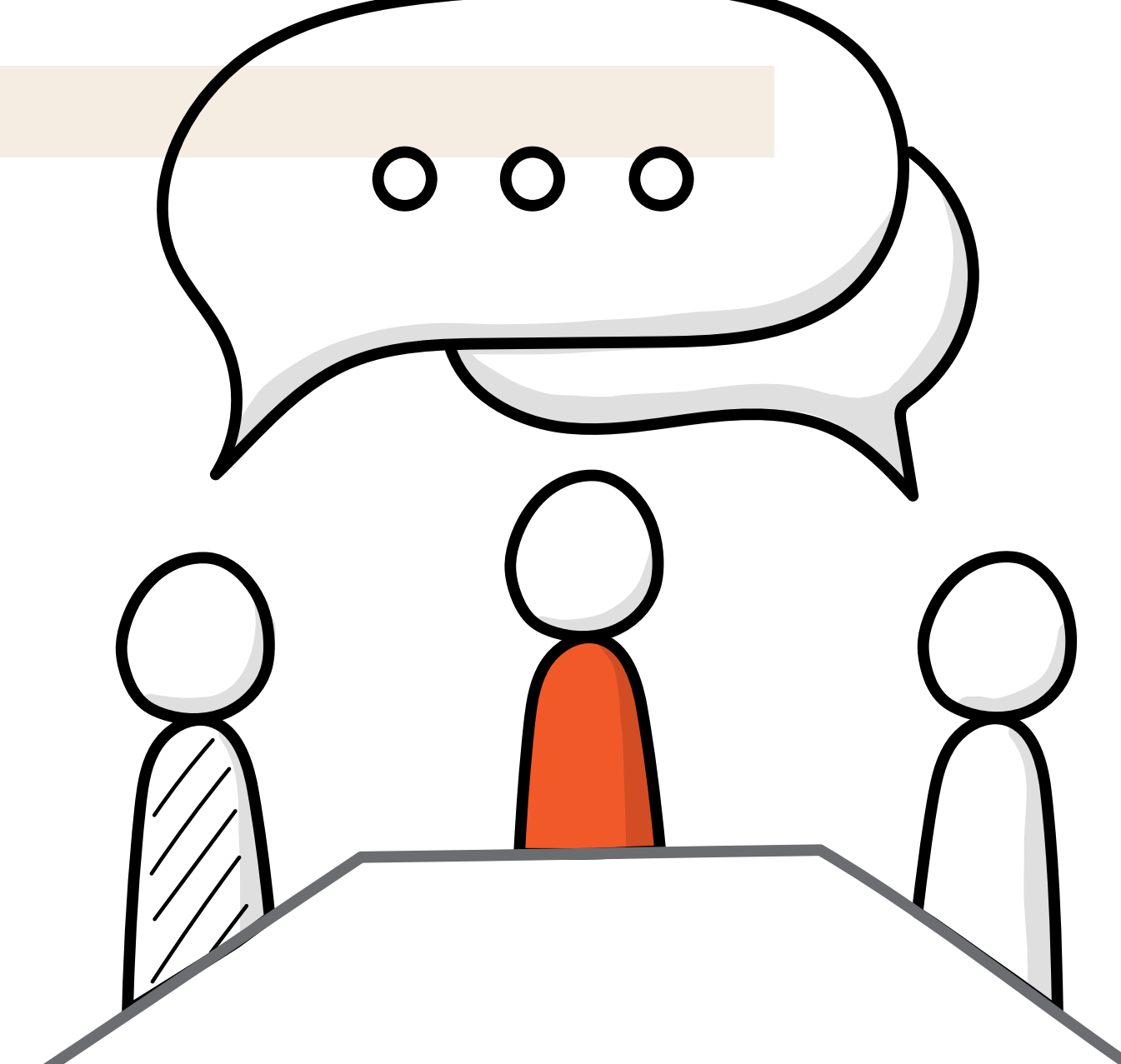
Professore di Economia e gestione delle imprese all'Università di Firenze

controparte: **più la piccola impresa riesce a disporre di qualcosa di 'unico' da proporre più ha possibilità di concludere positivamente la trattativa».**

LIMITI E OBIETTIVI

Ma in una trattativa con un fornitore più grande, la piccola impresa parte per forza svantaggiata?

«No, soprattutto in termini di competenze - aggiunge Guercini - È importante però aver ben chiari gli obiettivi e i limiti che abbiamo. Per fare un esempio, se un grande cliente è disposto a rinunciare a un prezzo meno conveniente per avere una consegna più veloce, siamo in grado di definire un prezzo accettabile per il cliente e che remunererà i nostri costi? **Abbiamo una capacità di calcolo dei nostri costi industriali che ci consenta di cogliere opportunità negoziali?** Essere preparati a richieste del genere



può fare la differenza per chiudere o meno la trattativa in modo positivo».

I QUATTRO PILASTRI DELL'APPROCCIO NEGOZIALE

Quattro sono i pilastri su cui basare l'approccio alla negoziazione, che Guercini mutuava dalla scuola Harvardiana, secondo cui la strategia è armonizzazione delle capacità d'impresa a opportunità ambientali attraverso cui realizzare il proprio posizionamento:

1. Separare le persone dalla negoziazione
2. Saper generare alternative creative
3. Creare reciprocità
4. Generare valore nel tempo

SEPARARE LE PERSONE DALLA NEGOZIAZIONE

Come in qualsiasi negoziazione **c'è sempre un aspetto umano da considerare**. Ma è fondamentale riuscire a scindere la persona dall'obiettivo.

È fondamentale tenere a mente che anche il fornitore ha un risultato da raggiungere e che - per quanto possa esserci una preoccupazione iniziale nell'affrontare una trattativa con chi è in teoria più "forte" - anche la piccola impresa ha le sue carte da giocare.

SAPER GENERARE ALTERNATIVE

La Pmi ha dalla sua la creatività e la conoscenza del prodotto. E proprio per questo è fondamentale essere aperti a **generare alternative e soluzioni alle quali non si era pensato in precedenza**. Non bisogna solo pensare a vendere o acquistare un prodotto, ma anche a come arrivarci andando incontro a esigenze e richieste improvvise che possono però rappresentare un'opportunità.

CREARE RECIPROCIÀ

È importante - secondo Guercini - creare delle modalità di comportamento

che tendano a generare reciprocità: in sostanza, **stabilire delle regole di tipo "etico"**, che valgano per entrambi gli attori in campo e che vadano rispettate anche a proprio svantaggio, di modo da costruire un rapporto fiduciario che possa poi premiarci in futuro.

GENERARE VALORE NEL TEMPO

Una negoziazione tra due soggetti che si incontrano per la prima volta può essere complicata dal punto di vista personale. Per affrontarla al meglio non bisogna però pensare esclusivamente al risultato che si vuole ottenere in quel momento ma piuttosto a generare un rapporto continuativo che nel tempo possa portare vantaggi all'impresa.

Solo così si arriverà a un risultato che sarà non soltanto positivo per il presente, ma anche e soprattutto per il futuro.