

**CORSO ABILITANTE PER ESPERTO NELLA COMPOSIZIONE
NEGOZIATA PER LA SOLUZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA**
ai sensi del D.L. n. 118/2021, convertito in Legge 21/10/2021 n. 147

**Dialogo strategico: le tecniche adeguate alla natura delle parti
interessate**

Isabella Ascione

Dottore commercialista ODCEC Napoli

Formatore teorico e pratico in mediazione civile e commerciale DM 180.2010

Il Decreto Legge 118/2021 ha introdotto il nuovo istituto denominato «*Composizione negoziata della crisi*» si sviluppa su due presupposti essenziali:

- lasciare all'impresa ogni più ampia facoltà nell'individuare un percorso – auspicabilmente stragiudiziale – che le consenta di superare la difficile situazione economico finanziaria in cui si trova.
- affiancare all'impresa in difficoltà un soggetto qualificato e credibile, che la supporti nel percorso di risanamento e nelle interlocuzioni con i suoi creditori o terzi interessati. **Esperto indipendente**
 - **ESPERTO:** competente e conoscitore della materia
 - **NEGOZIATORE:** chi conduce trattative al fine di realizzare un progetto di accordo

La figura dell'Esperto - Negoziatore

Art 2 comma 2 del D.L 118.2021 individua la figura dell' esperto il quale *«agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1 (squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza), anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa».*

La presenza dell'esperto non ha dunque lo scopo e la funzione di sostituire l'imprenditore nel dialogo con i suoi creditori o con le altre parti interessate

La figura **terza ed indipendente** dell'esperto, chiamato a verificare costantemente la funzionalità e utilità delle trattative rispetto al risanamento e l'assenza di atti pregiudizievoli per i creditori, conferisce alle trattative un elevato livello di sicurezza ed elimina il dubbio sull'esistenza di possibili atteggiamenti dilatori o poco trasparenti tenuti dalle parti coinvolte.

Analogie tra la figura del mediatore e quella dell'Esperto

Analogia fra art. 1 d.lgs 28/2010 e art 4 DI 118/2021

- ADR- Alternative Dispute Resolution - Metodi alternativi di risoluzione delle controversie
- L'art. 1 del D.Lgs. 28/2010 mediazione *«l'attività, comunque denominata, svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti sia nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, sia nella formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa».*
- L'art. 4, comma 2, D.L. 118/2021 *«l'esperto opera in modo professionale, riservato, imparziale, ed indipendente».*

Riassumendo

La composizione negoziata: rappresenta un nuovo strumento di ausilio alle imprese in difficoltà finalizzato al loro risanamento;

è un procedimento stragiudiziale

è un percorso volontario: e pertanto prevede l'interesse alla partecipazione attiva del procedimento di tutte le parti coinvolte è protetto dalla riservatezza.

All'imprenditore si affianca un Esperto terzo e indipendente,

dotato di specifiche competenze: nelle materie di risanamento aziendale, negoziali, comunicative e di composizione dei conflitti;

il suo compito è quello di agevolare le trattative: aprire canali di comunicazione, agevolare il confronto ed implementare la consapevolezza delle azioni e delle scelte delle parti coinvolte,

di individuare una soluzione: esplorare le varie alternative e individuare quella più idonea agli interessi delle parti.

L'esperto rappresenta la figura di mediazione e di garanzia, terza e indipendente, che non si sostituisce all'imprenditore nelle trattative, ma si affianca allo stesso per agevolare la COMUNICAZIONE nella ricerca di un accordo che possa soddisfare tutte le parti coinvolte nella procedura di risanamento.

Dialogo strategico: negoziazione efficace

Per saper **negoziare**, si deve saper **comunicare** in modo efficace.

Cosa intendiamo con **COMUNICAZIONE**

Assunto  Non si può non comunicare

La comunicazione dal latino comunicare – cum munire: mettere in comune è uno *“scambio interattivo tra almeno due partecipanti, che hanno reciprocamente intenzione e consapevolezza comunicativa e che condividono un determinato codice sulla base di sistemi simbolici e di segnalazione convenzionali stabiliti dalla cultura di riferimento”*.

l'Esperto, negoziatore, deve aprire canali di comunicazione tra le parti allor quando tali canali sono stati chiusi per mancanza di fiducia e per esperienze pregresse, e quindi verificare che la comunicazione sia efficace.

L'efficacia della comunicazione

L'**efficacia** della **comunicazione** consiste nel possedere una **buona capacità di esprimersi** (saper parlare) e avere una **buona capacità di ascolto** (saper ascoltare).

Saper comunicare in modo adeguato ci consente di migliorare le relazioni interpersonali e di ottenere risultati di successo .

I linguaggi della comunicazione

Come trasmettiamo informazioni?

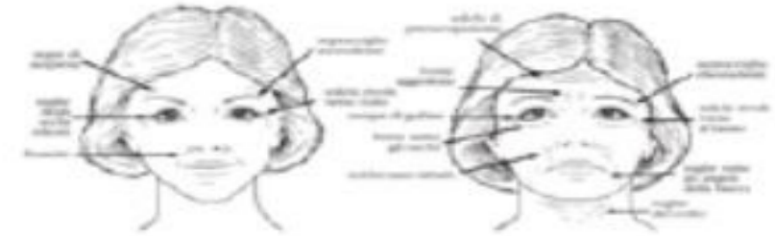
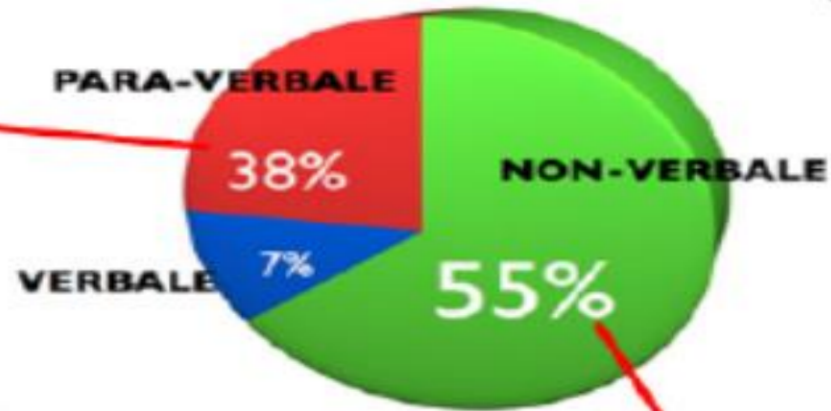
tre livelli comunicativi che la psicologia della comunicazione ha individuato come canali comunicativi:

- **Canale verbale** (ciò che si dice, la scelta delle parole, la costruzione logica delle frasi e l'uso di alcuni termini piuttosto che di altri).
- **Canale paraverbale** (le pause, i silenzi, il ritmo dell'eloquio, e così via).
- **Canale non verbale** (linguaggio del corpo, gesti, mimica facciale, postura ed anche l'aspetto estetico).

Lo psicologo e docente universitario **Albert Mehrabian** ha formulato un modello che è conosciuto ormai da tutti i comunicatori, secondo cui il messaggio dipende per:

Ruolo della Comunicazione

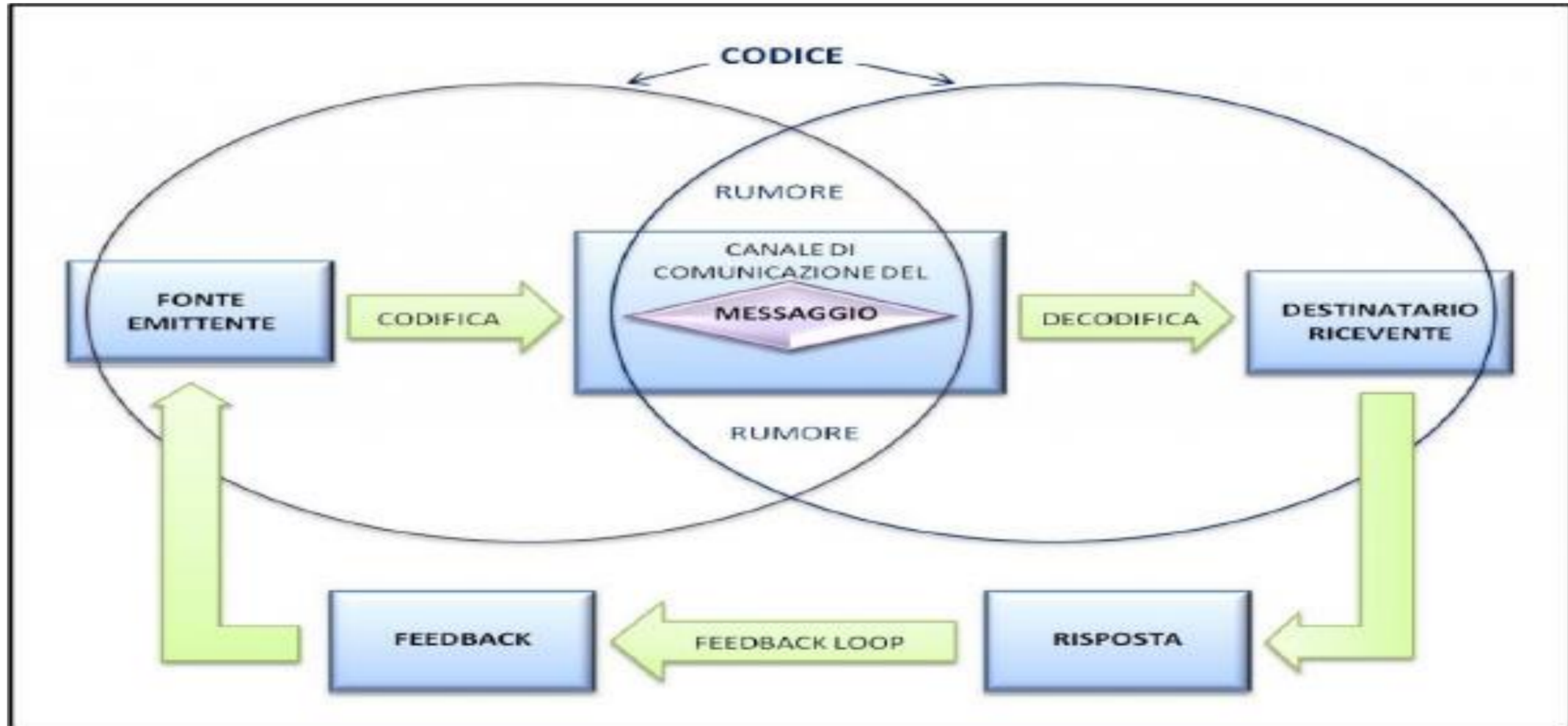
Tono della voce, Timbro, Ritmo, Alcuni effetti vocali (ad es. tremolio...), Espressioni paraverbali ("ehmm...", "uhmm..."), Velocità, Cadenza.



Espressioni del volto, Sguardo, Postura e Orientamento spaziale (di fianco; faccia a faccia); Distanza interpersonale o Prosemica; Movimenti del corpo e la gestualità; Aspetto esteriore

Come comunichiamo: Quale è il processo con cui trasferiamo informazioni?

Il processo comunicativo si basa su alcuni elementi fondamentali: Il modello di Shannon-Weaver 1949



Fonte/emittente: L'emittente è chi invia il messaggio. Esso ne decide la forma e di conseguenza un processo di codifica che ne permetta l'efficacia comunicativa.

Codifica: La codifica è il processo mediante il quale la fonte/emittente esplicita la propria idea utilizzando determinati segni (linguaggio, simboli, immagini, suoni).

Messaggio: L'elemento centrale di un piano di comunicazione è costituito dal messaggio, che, per essere efficace deve attirare l'attenzione, mantenere elevato l'interesse della fonte ricevente. Fattori costitutivi del messaggio sono la struttura e i contenuti.

Canale/mezzo di comunicazione: Il mezzo di comunicazione che permette la transizione del messaggio dall'emittente al destinatario.

Decodifica: La decodifica è il processo attraverso il quale chi riceve attribuisce un significato ai simboli trasmessi dalla fonte e viene effettuata dai destinatari/riceventi in base alle loro esperienze, valori e convinzioni.

Rumore: Durante il processo di comunicazione si può verificare un fenomeno detto rumore, cioè l'insieme di fattori che operano una distorsione non pianificata del messaggio.

La risposta: E' il percorso inverso al processo di comunicazione.

Il feedback: Consente di svolgere un'azione di controllo sulle modalità con le quali gli interlocutori/destinatari interpretano il messaggio.

Codice Comune: Affinché la comunicazione del messaggio avvenga in maniera efficace, è necessario che mittente e destinatario abbiano un codice comune.

LE TRAPPOLE DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione però non sempre è efficace → ci sono delle interferenze che possono attivarsi automaticamente quando comunichiamo con qualcuno:

Distorsioni cognitive

- a) Svalutazione reattiva: Una cattiva relazione, può portare a svalutare in maniera automatica tutte le proposte provenienti dalla controparte per il solo fatto che esse provengano da quella fonte.
- b) Percezione selettiva: Ci si riferisce all'atteggiamento di chi, trovandosi in conflitto con altri, reagisce col voler ricercare caparbiamente la conferma delle proprie ragioni, scartando ogni eventuale fonte di dubbio o di smentita.
- c) Forti emozioni: A volte le controversie possono rimanere irrisolte perché le persone coinvolte manifestano ostacoli di carattere psicologico o emotivo.
- d) Avversione alla perdita: L'avversione alla perdita spinge le persone a comportarsi in modo avverso al rischio di fronte ad alternative che presentano sia possibilità di guadagno sia di perdita.
- e) Motivi morali e di principio: comportamenti di rifiuto o resistenza che vengono consapevolmente tenuti nel corso di un negoziato per effetto di questioni morali o in conseguenza di personali considerazioni e valutazioni della situazione.
- f) Errori di valutazione: attengono alla sfera delle previsioni, concretizzandosi in una falsa rappresentazione del proprio orizzonte negoziale, che si può determinare anche in presenza di informazioni esatte e complete.

I principi chiave della comunicazione interpersonale: Gli strumenti del negoziatore

- **Ascolto attivo:** apertura al messaggio
- **Domande:** fare domande per approfondire l'argomento (domande aperte, ad alternativa di risposta, circolari, ipotetiche);
- **Parafrasi:** rielaborazione di un testo in termini più semplici allo scopo di renderlo più comprensibile senza però cambiarne né il contenuto né il significato;
- **Riformulazione/Riassunto:** con parole proprie ciò che uno o più interlocutori hanno affermato, chiedendo conferma della correttezza o no della sintesi;/ sintesi esplicativa dei contenuti di un testo, esposti nel loro significato sostanziale;
- **Restituzione:** restituire il contenuto trasmesso riutilizzando le parole usate dall'interlocutore e ritenute rilevanti;
- **Empatia:** Capacità di porsi nella situazione di un'altra persona o, più esattamente, di comprendere immediatamente i processi psichici dell'altro (senza perdere il senso della propria identità);

L'ascolto attivo è un modo di ascoltare ciò che ci viene detto con uno sforzo intenzionale **per capire il punto di vista altrui.**

L'ascolto attivo infatti prevede un **silenzio attento alternato a domande, riformulazioni e altri interventi** finalizzati a far continuare a parlare l'altra persona e ad *empatizzare* con la stessa.

L'ASCOLTO ATTIVO DI GORDON

Thomas Gordon ha definito un approccio all'**ascolto attivo in quattro parti:**

- Ascolto passivo (silenzio)
- Accoglimento
- Inviti calorosi
- Ascolto riflessivo

Per Gordon il principio dell'ascolto attivo è nel riflettere come si sente l'altro



L'ascolto passivo o silenzio serve per dare spazio all'altro. Questo lo fa sentire importante e fa capire che noi siamo disposti all'ascolto.

Un **ascolto interessato** è comunicato anche dal nostro comportamento non verbale, **accoglimento**.

Lo sguardo su chi parla in primo luogo, ma anche una postura aperta.

utilizzare dei messaggi, sia verbali che non verbali che facciano capire che stiamo ascoltando.

Incoraggiare è molto utile poiché la comunicazione guadagna a seconda della quantità e della qualità delle informazioni che si raccolgono.

Per poi arrivare al momento in cui **si inizia a riflettere** chi parla. Questo è il vero nucleo *dell'ascolto attivo di Gordon* che viene, infatti, anche detto **ascolto riflessivo**. Lo scopo è restituire quello che ci viene detto ma con parole diverse.

L'ascolto riflessivo è empatico. Prevede di dichiarare l'idea che ci siamo fatti di come si senta l'altro, lasciandogli lo spazio di correggerci.

IL RUOLO DELL'ASCOLTO NELLA COMUNICAZIONE

L'ascolto attivo rappresenta **le fondamenta di qualsiasi comunicazione efficace**. La base su cui ci si può comprendere, risolvere crisi, negoziare ma anche migliorare i rapporti con le persone.

Quando stai ascoltando una persona e vuoi entrare in relazione con questa, comprendendola ed coltivando un rapporto empatico devi cercare di tenere a bada due aspetti, due tendenze umane che creano distanza tra le persone e possono infastidire gli altri:

La tendenza a correggere: ovvero a dire come l'altro doveva comportarsi, dovrebbe sentirsi.



Dare consigli: ovvero dare soluzioni ai problemi e alle difficoltà che ci raccontano, a cui spesso una persona aveva già pensato e che non ti sta chiedendo.

TECNICHE DI ASCOLTO ATTIVO

1. RISPONDERE ALLE EMOZIONI

2. RIPETERE

3. RIFLETTERE

4. RIASSUMERE

5. PARAFRASARE

OSTACOLI ALL'ASCOLTO ATTIVO

Le tre più grandi barriere all'ascolto attivo :

DISTRAZIONE

Ci distraiamo quando non siamo concentrati sull'altra persona e ciò che dice.

INTERPRETAZIONE

Spesso attribuire un significato proprio ad un'esposizione di un terzo soggetto senza prestare attenzione al vero significato che costui ci vuole trasferire ci conduce nell'errore di interpretazione.

VALORI PERSONALI

Molto spesso i nostri valori diventano qualcosa in grado di farci giudicare gli altri.

Cercare di coltivare un atteggiamento aperto e non giudicante nei confronti di chi la pensa diversamente è un'ottima occasione per provare a mettere in pratica l'ascolto attivo.

La comunicazione efficace ed il conflitto



- Una comunicazione efficace è uno strumento necessario per arrivare alla base dei conflitti e trovare soluzioni soddisfacenti per le parti

Accezione transitiva

Accezione intransitiva

Conflictus = Scontro

Con - fligere = Incontrarsi

Cosa è il conflitto?

l'opposizione tra due o più persone, ovvero quando la soddisfazione di un desiderio o il conseguimento di un obiettivo da parte del singolo entra in contrasto con i desideri o gli obiettivi dell'altro creando un disagio (significato emotivo)

Come si presenta figurativamente? Come un Iceberg

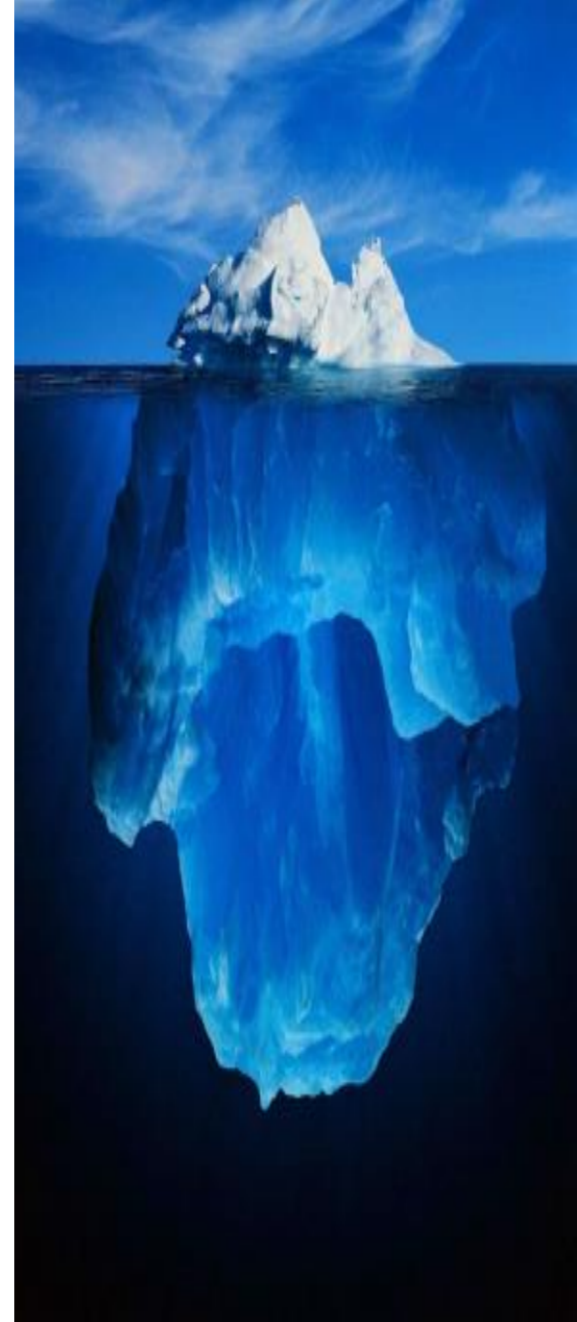
Esternamente manifestando le **proprie posizioni** (10%) attraverso l'elaborazione di **richieste** ... per poi scendere nell'inconscio dal quale si evincono **paure, pregiudizi, interessi e bisogni**.

Da questa definizione è possibile identificare alcune componenti base:

Le persone protagoniste del conflitto

Il problema oggetto del conflitto

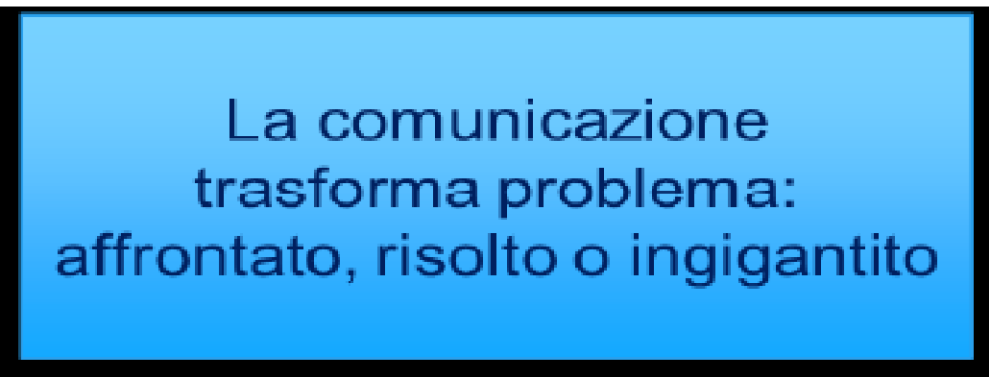
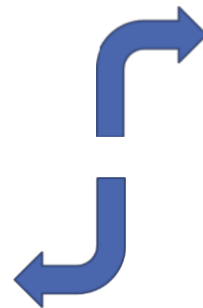
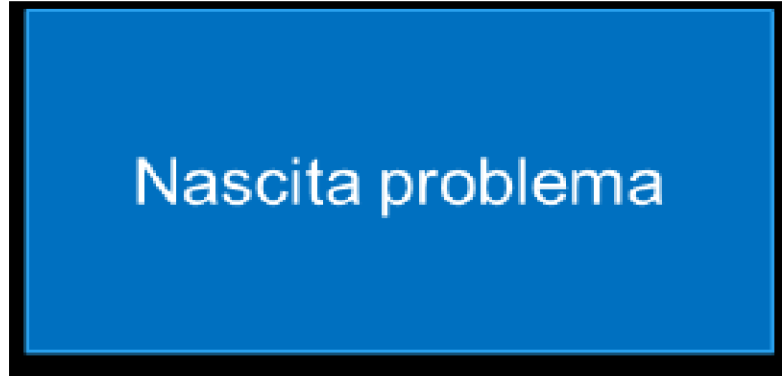
L'interazione tra le persone per gestire il problema



ORIGINE DEL CONFLITTO

1. Scontro di opinioni
2. Scontro di interessi
3. Problemi di comunicazione
4. Sbilanciamento di potere
5. Disagio personale interno
6. Aspettative deluse
7. Influenze e strutture esterne (es culturali, religiose, crisi economiche)
8. Bisogni minacciati o negati

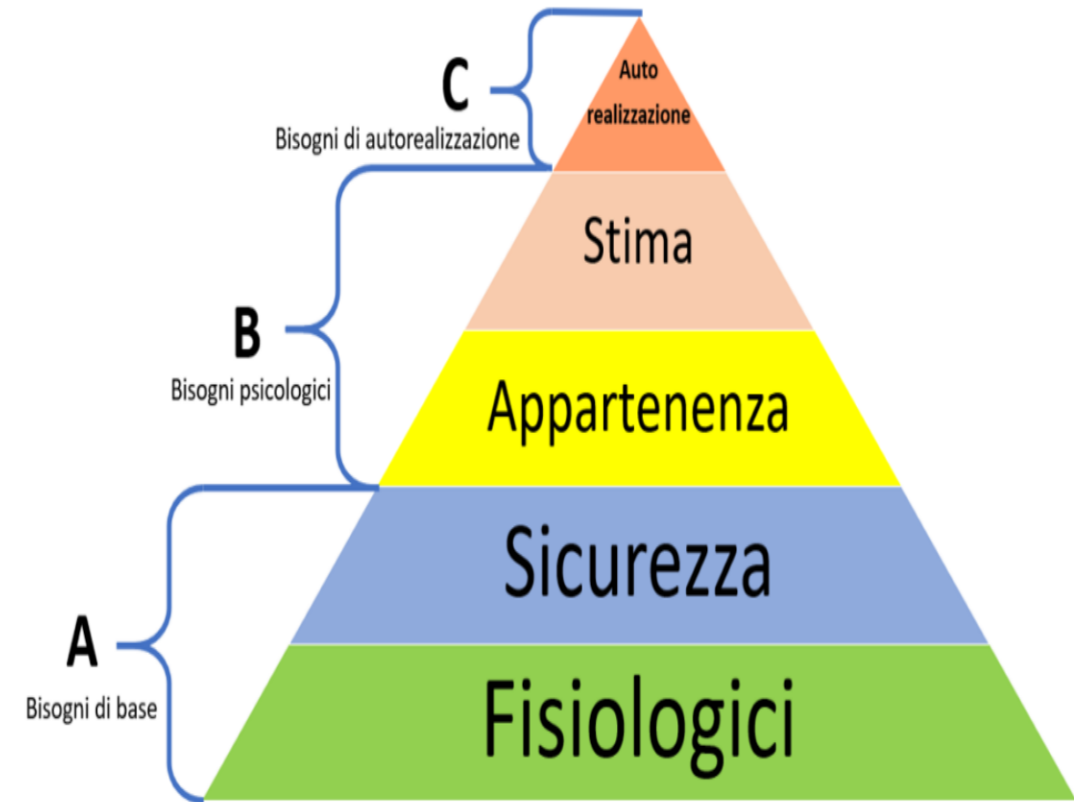
ORIGINE DEL CONFLITTO
Bisogni negati o minacciati



Per poter vivere un conflitto in modo costruttivo si devono individuare i bisogni negati e/o minacciati

Maslow individua un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una “gerarchia di bisogni”, cioè una serie di “bisogni” disposti gerarchicamente in base alla quale la soddisfazione dei bisogni più elementari è la condizione per fare emergere i bisogni di ordine superiore. Alla base della piramide ci sono i bisogni essenziali alla sopravvivenza, mentre salendo verso il vertice si incontrano i bisogni immateriali.

- Bisogni fisiologici
- Bisogni di sicurezza
- Bisogni di appartenenza
- Bisogni di stima
- Bisogni di autorealizzazione



APPROCCIO SCIENTIFICO DALLA GESTIONE DEI CONFLITTI ATTRAVERSO LA NEGOZIAZIONE

Aspetti negativi del conflitto gestito male

- L'interlocutore viene considerato come un avversario
- Danneggia la salute e la morale
- La paura dei conflitti crea conformismo e riduce la creatività e l'efficienza
- Il conflitto isola: ci si ritrova soli contro tutti, esclusi dal gruppo
- Fa nascere la paura e la diffidenza verso gli altri – divide

Aspetti positivi (persone e rapporto)

- Il conflitto è un agente dinamico, di cambiamento e di vitalità nei gruppi e di crescita dell'individuo
- Il conflitto, se superato, permette di migliorare la relazione e di risolvere il problema
- Il conflitto è apprendimento e arricchimento dell'esperienza
- Il conflitto obbliga a riconoscere l'altro

Il meccanismo del conflitto - risoluzione



Qual è la posizione del negoziatore rispetto al conflitto?



Il Negoziatore deve saper leggere il conflitto, aiutare i soggetti a comunicare, attraverso un dialogo strategico

La negoziazione

La parola negoziazione è particolarmente usata per indicare l'insieme di trattative che portano a un accordo, consistente in una formulazione e discussione di proposte e di controproposte rivolte a soddisfare le esigenze di ciascuno.

Il termine negoziazione deriva dal latino «nec otium» (niente ozio)

La sostanza negoziale sta nell'agire e nell'essere attivi per cercare soluzioni a problemi posti dalle parti.

Il termine quindi ha fin dalla sua genesi un ampio spettro di applicazione, dalla vita quotidiana al campo commerciale, dalla diplomazia al diritto.

Se le trattative riescono, la negoziazione si conclude con l'approvazione di un progetto di accordo destinato poi a perfezionarsi.

Le tecniche di negoziazione

Negoziato su posizioni:

In genere si utilizzano due modi di TRATTARE/NEGOZIARE:

- **RIGIDO:** il negoziatore rigido vede ogni situazione come uno scontro nel quale la parte che assume l'atteggiamento più radicale e lo mantiene per maggior tempo ha la meglio.
- **MORBIDO:** il negoziatore morbido cerca di evitare il conflitto personale e tende a fare rapide CONCESSIONI allo scopo di raggiungere un accordo amichevole.

Approccio duro alla negoziazione	Approccio morbido alla negoziazione
<ul style="list-style-type: none">•Tratta i partecipanti come avversari•Sospetto di altri negoziatori•Uso di minacce•conflittuale•Concentrati sulle posizioni•Non disposto a concedere	<ul style="list-style-type: none">•Tratta i partecipanti come amici•Fiducia degli altri partecipanti•Estendi le offerte•Non conflittuale•Concentrati sulle posizioni•Disposto a concedere

Diverse combinazioni di approcci Duro e Morbido produrranno risultati diversi, ma nella maggior parte dei casi si tradurrà in uno scenario in cui almeno una delle parti si riterrà insoddisfatta.

Discutere su posizioni produce accordi malfatti. I negoziatori tendono a rinchiudersi danneggiando le aspettative di accordo ed il futuro dei rapporti.

L'esito di un negoziato è determinato tanto dalla tattica dei negoziatori quanto dai risultati che sperano di ottenere.

C'è un'alternativa al gioco del negoziato di posizioni, che mira alla sostanza:

il **Negoziato di Principi** che si concentra implicitamente sulla procedura per arrivare alla sostanza.

Negoziato di principi:

un terzo metodo di negoziare, né rigido né morbido, che riesce a garantire in genere buoni risultati e massima soddisfazione.

Tale procedura è stata sviluppata nel corso dell'Harvard Negotiation Project e prevede di sviluppare le soluzioni in base ai loro meriti piuttosto che attraverso un processo di tira e molla del volere delle parti.

Negoziato di Principi o negoziato sul merito \neq Negoziato di Posizioni

trovare dei principi condivisi nonostante le diversità presenti (ricerca del “common ground”) e questo richiede le seguenti competenze:

- Cercare di scindere le emozioni dei soggetti intervenuti dal processo della negoziazione.
- Inquadrare le trattative come problemi da risolvere, piuttosto che come battaglie da vincere.
- Mirare, fin dove possibile, al vantaggio reciproco
- prevedere che il risultato si basi su alcuni criteri di equità, indipendenti dalla volontà delle parti.

La negoziazione di principi segue 4 punti fondamentali:

- **persone:** scindere le persone del problema (i partecipanti dovrebbero arrivare a collaborare fianco a fianco attaccando il problema non attaccandosi l'un l'altro);
- **interessi:** concentrarsi su interessi e non su posizioni (superare il difetto di concentrarsi sulle posizioni ufficialmente assunte dagli interlocutori mentre l'oggetto del negoziato è di soddisfare degli interessi sottostanti).
- **opzioni:** generare una gamma di possibilità prima di decidere che cosa fare.
- **criteri:** insistete affinché i risultati si basino su qualche unità di misura oggettiva.

Tablelle a confronto: negoziato di principi e negoziato di posizioni dura e morbida

PROBLEMA

Morbido

Le parti sono amici

Lo scopo è accordarsi

Fare concessioni per coltivare il rapporto

Essere morbidi con le persone e con il problema

Fidarsi degli altri

Cambiare posizione facilmente

Fare offerte

Svelare fin dove potete scendere

Rigido

Le parti sono avversari

Lo scopo è vincere

Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto

Essere duri con il problema e con le persone

Diffidare dagli altri

Trincerarsi sulla propria posizione

Fare minacce

Nascondere fin dove poter scendere

Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo

SOLUZIONE

Di Principi

Le parti sono **persone**

Lo scopo è un buon esito per tutti gli intervenuti

Scindere le persone dal problema

Morbidi con le persone e duri con il problema

Procedere alla ricerca dell'accordo indipendentemente dalla fiducia

Concentrarsi sugli **interessi** non sulle posizioni

Esplorare gli interessi

Evitare di avere un limite invalicabile

Inventare soluzioni vantaggiose per ambo le parti

Le quattro proposizioni fondamentali del negoziato di principi sono importanti e i periodi relativi si possono dividere in tre fasi:



- durante la fase dell'**analisi** si cerca semplicemente di diagnosticare la situazione, raccogliere informazioni, mettere in ordine quanto raccolto e riflettere;
- durante la fase della **pianificazione** si generano idee, decidendo che cosa fare, razionalizzando le eventuali proposte;
- Durante la fase di **discussione** quando le parti comunicano nei due sensi cercano un'intesa.

Il metodo del negoziato dei principi col suo concentrarsi sugli interessi essenziali, formulare opzioni soddisfacenti per tutti, utilizzare criteri di equità, sfocia tipicamente in un buon accordo.

Ogni metodo di trattativa può essere correttamente giudicato secondo tre requisiti:

- deve portare ad un accordo ragionevole, se l'accordo è possibile;
- deve essere efficiente;
- dovrebbe migliorare, o almeno non danneggiare, il rapporto tra le parti.



Un accordo può essere definito come ragionevole quando soddisfa il massimo grado possibile degli interessi legittimi di ciascuna parte, risolve equamente il conflitto di interessi, è duraturo e tiene conto anche dell'interesse collettivo.

Valutazione degli elementi che possono influenzare le modalità di svolgimento di un Negoziato

L'analisi critica dell'ipotesi di accordo

Potere economico e potere negoziale

Sono due poteri diversi a volte confluenti, a volte divergenti.

- **Il potere economico** influenza le modalità e le condizioni del negoziato voluto da entrambe le parti = opzioni (*la parte con potere economico può fissare il prezzo*)
- **Il potere negoziale** è dato dalla facilità di sopportare il non accordo poiché esistono molte altre possibilità = alternative

Alternative all'accordo

- ❖ individuare una **BATNA** **Best Alternative To a Negotiated Agreement**- miglior alternativa ad un accordo negoziale ovvero **la linea di condotta alternativa più utile per soddisfare i nostri interessi, qualora non si riesca a raggiungere un accordo con la controparte.**

Conoscere la nostra BATNA prima di avviare un qualunque negoziato è fondamentale. Averla chiara in mente ci permetterà di capire come orientarci. Inoltre ci aiuterà ad affrontare e gestire la negoziazione con maggior fiducia e sicurezza perché sapremo che potremo contare su un'alternativa migliore.

Essa rappresenta il risultato minimo che otterremo in caso di mancato accordo.

Questo concetto del BATNA è talvolta considerato il quinto principio fondamentale dei negoziati di principio.

- ❖ Individuare il **WATNA**: Worst Alternative to a Negotiated **Agreement**- peggior alternativa ad un accordo negoziato, ovvero peggior risultato prospettato, qualora non vi fosse la possibilità di negoziare.

l'analisi BATNA/WATNA è spesso utile al fine di comprendere in maniera più obbiettiva quale sia la soluzione intermedia auspicabile per una parte, che si inserisce appunto fra la soluzione ideale e quella peggiore.

È inoltre necessario anche, considerare le possibili BATNA dell'interlocutore, in modo da calibrare le proposte che andremo a fare ed effettuare una stima di quello che ci si potrà realisticamente aspettare dalla negoziazione.

Scoprire la BATNA della controparte e stimare il suo prezzo di riserva sono quindi tra le due cose principali prima di affrontare una negoziazione. Esserne a conoscenza è fonte di grande potere negoziale.

ZOPA - Zona di Possibile Accordo

L'accordo è possibile se c'è una **ZOPA**, Zone of Possible Agreement - Zona di Possibile Accordo, tra le BATNA delle parti, o meglio se il prezzo di riserva dell'uno entra in quello dell'altro.

Per definire lo spazio negoziale, è necessario individuare il “punto di resistenza” dei negoziatori (chiamato anche “prezzo di riserva”), ovvero il “minimo” di utilità (vantaggio) che essi devono o vogliono ricavare dall'accordo perché questo possa realizzarsi = sotto il punto di resistenza non conviene accordarsi.

ZOPA E' l'insieme di tutte le proposte che possono soddisfare gli interessi delle parti, evitando loro di incappare nella PAAN e conferendo risultati migliori della MAAN. La **ZOPA** nasce dopo che ciascuna parte ha fatto almeno una proposta negoziale.

Più è ampia la ZOPA più l'accordo sarà possibile e veloce.

Quando la più generosa offerta di una parte è inferiore al minimo accettabile dall'altra, l'accordo è impossibile.

In conclusione, nel corso della conciliazione l'analisi BATNA/WATNA rappresenta uno strumento di forte impatto nella facilitazione della successiva negoziazione e nella scelta del metodo con cui negoziare. A tal fine si deve, peraltro, sempre tenere conto che è essenziale la volontà delle parti. Come sopra già evidenziato, infatti, tale analisi non avrebbe significato qualora fossero le stesse parti a non voler dare la debita importanza a tale strumento.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE