

Negoziiazione Internazionale

Avv. Ana Uzqueda
4 aprile 2019



Cultura e negoziazione

- Non è più possibile valutare i comportamenti della controparte solo sulla base dei propri schemi mentali, ma **bisogna cercare di capire le basi culturali** che li hanno originati, per **interpretare correttamente i messaggi** ricevuti durante la contrattazione.



I diversi livelli di possibili differenze interculturali (Fisher e Ury):

- 1 - linguistica
- 2 - il significato da attribuire a comportamenti, gesti e modi di fare
- 3 - il significato da attribuire allo svolgimento, alle fasi o parti della negoziazione stessa
- 4 - gli stili decisionali
- 5 - il sistema di valori dominante



1-Difficoltà di comunicazione

A livello verbale:

Esempio Trump



2-Difficoltà di interpretazione

2-A livello non verbale (comportamenti, gesti e modi di fare):

L'importanza di questi fenomeni è notevole in quanto assai spesso il significato di un messaggio dipende anche dal modo in cui è trasmesso, sovente il tono con cui si pronuncia una stessa parola ne modifica il significato. In culture diverse, poi, lo stesso gesto ha spesso significati diversi come lo spalancare gli occhi di un occidentale può significare interesse, mentre in un cinese un senso contenuto di rabbia



3-Difficoltà derivanti da diversi stili decisionali

3 - Difficoltà derivanti dalle differenze di stili decisionali

bisogna distinguere tra una **macro cultura** intesa in senso nazionale, ed una micro cultura, collegata agli ambiti operativi di ogni decisore, come per esempio lo stile (o **cultura**) dell'azienda cui appartiene.

Spesso accade che le trattative appaiano immobilizzate in un punto morto perché i negoziatori seguono logiche differenti.



4 - Difficoltà derivanti dalle differenze nei sistemi di valori

Ogni popolo ha anche un'immagine di sé ed un sistema di valori che gli consente di distinguere tra azioni «lecite ed illecite» che presenta differenze con nazioni anche vicine.

L'immagine di questi sistemi talvolta sconfinava con gli **stereotipi associati ad ogni cultura**, tale da convertirsi a volte in pregiudizio.

E' pratica comune d'altronde che spesso, nel trattare di popolazioni straniere, si usino stereotipi.



5 - Difficoltà derivanti dalla comprensione della situazione negoziale

- **Gestione del tempo** con i quali svolgere la discussione in modo da non incorrere in fraintendimenti.
- Luoghi, i tempi e i modi delle trattative.
- Gli effettivi partecipanti, il ruolo e le effettive capacità di ogni partecipante.



Differenze tra una negoziazione internazionale e in ambito domestico

- Minor quantità di informazione sulla controparte
- Ambito legale diverso
- Difficoltà di comunicazione nel linguaggio utilizzato



Differenze tra una negoziazione internazionale e in ambito domestico

- **Pratiche commerciali diverse** (esempio paesi nordici e paesi arabi)
- **Differenze culturali nel modo di negoziare:** concessioni, presa di decisioni, regole di comportamento (galateo) basato su codici diversi



CULTURA

- **culture di «bassa densità»**: l'interlocutore dice chiaramente ciò che vuol dire utilizzando forme verbali e non verbali molto chiare e specifiche;
- **culture di «alta densità»** la comunicazione non verbale, così come gli atteggiamenti e circostanze in cui si sviluppa la negoziazione sono molto più importanti rispetto all'informazione verbale.



CULTURA

- l'insieme dei modi di vita che si sono creati, appresi e trasmessi da una generazione all'altra, fra i membri di una particolare società.
- In questo senso la cultura è non solo la formazione di un individuo nella sua umanità, ma anche la formazione collettiva di un gruppo sociale nelle istituzioni che lo definiscono.



- Importazione/esportazione di beni e servizi
- Contratti di compra-vendita
- Contratti di distribuzione internazionale
- Contratti di subfornitura internazionale
- Contratti con agenti di commercio e distributori
- Costituzione di joint-venture internazionali
- Costituzione di franchigie internazionali
- Alleanze strategiche
- Fusioni e acquisizioni
- Accordi di trasferimento di tecnologia
- Proprietà industriale



COMPRA- VENDITA DI PRODOTTI

- Tipo e gamma di prodotti
- Qualità e quantità
- Condizioni e termine di consegna
- **Prezzo**
- Condizioni e mezzo di pagamento
- Garanzie

PRESTAZIONE DI SERVIZI

- **Obblighi del fornitore del servizio**
- Obblighi del cliente
- Prezzo (compensi)
- Subfornitura
- Modifiche o estensioni del servizio
- Penali per ritardi o altri



ACCORDI CON DISTRIBUTORI E AGENTI DI COMMERCIO

- Obiettivi commerciali
- Gamma di prodotti
- Area geografica
- **Esclusiva territoriale**
- Condizioni di consegna e pagamento
- **Prezzo**
- Scambio di informazioni
- Patti di non concorrenza
- Durata e causa di estinzione del contratto

ALLEANZE STRATEGICHE

- Delimitazione di prodotti, settori, mercati e clienti
- Contributi di capitale di ogni socio
- Valutazione degli attivi, macchinari, installazioni, marchi e patenti, assistenza tecnica, ecc. di ogni socio
- Composizione degli organi di amministrazione
- Sistemi per l'adozione di decisioni (quorum)
- Nomina di posti direttivi
- **Controllo del negozio**



TIPI DI NEGOZIAZIONE PER PAESI

FORMA	SOSTANZA	ESEMPI
competitivi	competitivi	Cina, Israele, Russia
cooperativi	competitivi	Argentina, Italia, Paesi Arabi
competitivi	cooperativi	Stati Uniti, Olanda Corea del Sud
cooperativi	cooperativi	Giappone, Canada, paesi nordici



1. L'altra parte ha una maggior conoscenza della ZOPA rispetto a me

2. Entrambe le parti abbiamo una buona conoscenza della ZOPA

3. Nessuna delle parti conosce bene la ZOPA

4. Io conosco meglio la ZOPA rispetto all'altra parte

La loro conoscenza della ZOPA

La nostra conoscenza delle ZOPA



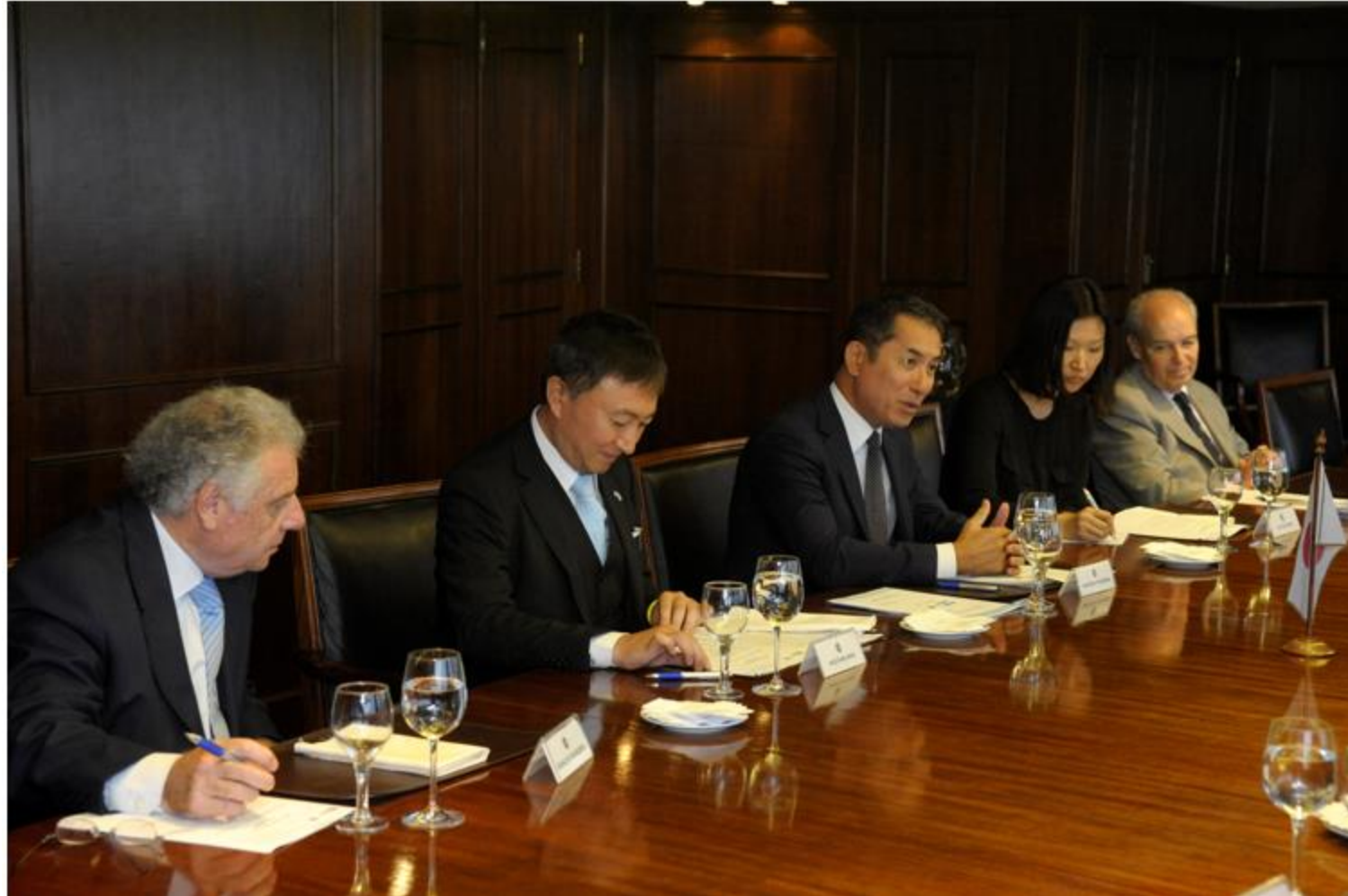
THE FIRST OFFER



COME RISPONDERE AD UNA PRIMA OFFERTA AGGRESSIVA?



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



Cultura giapponese

Caso: un americano in azienda

1. Lou è vittima degli “attacchi contro gli USA” da parte del suo gruppo

Risposta errata



2. Lou sta facendo la prima donna. Pensa di poter andare e venire come gli pare per via delle sue qualifiche speciali.

Risposta errata



3. Esistono effettive tensioni culturali dovute ai diversi stili di lavoro di Lou e dei Giapponesi

Risposta corretta. Si tratta di un contrasto di stili, Gli americani sono abituati a concedere libera iniziativa, mentre i giapponesi pensano e si muovono in squadra.

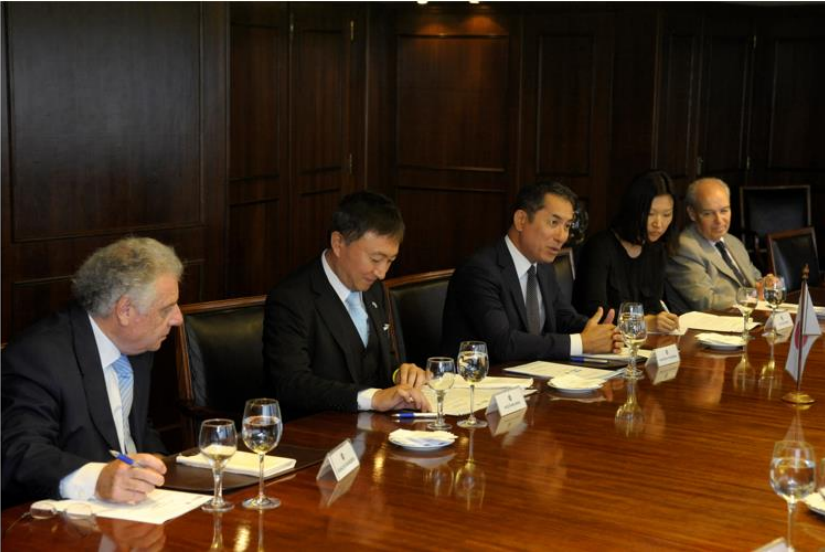
Di solito danno la loro disponibilità anche dopo l'orario di lavoro.

Per gli americani è importante distinguere tra il tempo di lavoro e il tempo libero.

I giapponesi si sentono imbarazzati di lasciare il posto prima del loro capo. E' comune lavorare dopo l'orario e nei fine settimana



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



NINGENSEI: "priorità per l'umanità"
Lo stile di negoziazione giapponese si basa sul ningensei, sulla conversazione, sul comportamento e sulle relazioni interpersonali all'interno della negoziazione.



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



TATE SHAKAI

«società strutturata verticalmente»

A livello interpersonale, lo status è determinato dall'età, dal sesso, dall'istruzione o dall'occupazione.

Nei rapporti commerciali lo status dipende dalla dimensione e dal prestigio dell'azienda, dalla struttura del settore e, in particolare, del ruolo (acquirente o venditore).



NAGAI TSUKIAI «Relazioni a lungo termine»

Il comportamento della negoziazione è anche influenzato dall'importanza delle radici culturali, per cui è importante stabilire relazioni a lungo termine tra le parti.

Il negoziatore giapponese investirà maggiori sforzi nei rituali preliminari e di negoziazione

La struttura e la presentazione del business concordato rifletteranno l'importanza di una commissione a lungo un vantaggio di entrambe. L'ho lasciato. Ho anche beneficiato a breve, ho finito per essere molto importante, voglio solo avere successo in una prospettiva quando ho finito.



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



1. La prima impressione:
2. Nelle negoziazioni con imprenditori bisogna vestirsi elegantemente (stile classico). Gli uomini di solito scelgono il colore grigio o il blue marino, il marrone non è visto bene.
3. La prima cosa da fare è scambiare i biglietti da visita. Bisogna leggere quello che ci consegneranno.
4. Gli incontri per parlare di business si svolgono frequentemente presso i ristoranti o le birreria chiamate *izakaya*.
5. Gli imprenditori di solito non ricevono a casa
6. Il consumo di alcol (birra, whisky e sakè) è una parte importante della vita sociale, così come fumare.
7. Gli inviti sociali di business in genere sono ristretti agli uomini e non è abituale portare accompagnanti



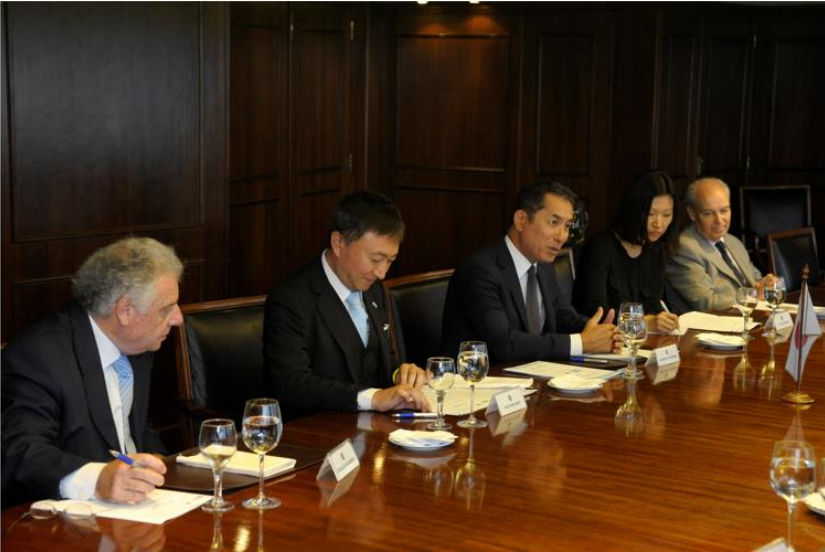
LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



1. In genere le donne sono trattate come «uomini di onore».
2. I regali sono molto importanti (non necessariamente grandi né di lusso) e si consegnano in forma cerimoniale
3. E' abituale rivolgersi agli interlocutori utilizzando il loro cognome. Bisogna rispettare le gerarchie.
4. Le negoziazioni richiedono molta pazienza perché affrontare le questioni in maniera diretta genera diffidenza, per cui bisogna evitare di fornire risposte secche come «sì» o «no».
5. L'impazienza è vista molto male e ancora peggio lo scontro, che è ritenuto una gran debolezza (perdere la faccia).
6. Scusarsi e dire «grazie» sono atteggiamenti molto apprezzati



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI GIAPPONESI



1. I giapponesi negoziano sempre in numerose squadre. Ogni membro di quella squadra ha una specialità diversa.
2. La prima persona della società giapponese con cui siamo entrati in contatto sarà sempre presente durante la negoziazione.
3. La persona di gerarchia superiore parlerà raramente. Si limiterà ad osservare come risponde la controparte alle domande che le faranno gli altri membri della squadra.



**Cultura giapponese:
Caso La signora vuole diventare manager**

1. Al presidente giapponese non piaceva Laurie.

Risposta errata



2. Il presidente preferiva che tutti i dirigenti fossero giapponesi. Herber Mann era un'eccezione per via delle sue capacità rare.

Risposta errata



3. I giapponesi non considerano le donne - giapponesi o no- loro pari nel campo del lavoro.

Risposta corretta.



Cultura giapponese: La designer di Parigi

1. Christine non era completamente preparata per questo viaggio d'affari e aveva fatto errori di priorità.

Risposta corretta. Concetto di Ningen kankei



Cultura giapponese: La designer di Parigi

2. Il pubblico giapponese trovò la sua presentazione noiosa, e quindi il presidente cambiò discorso

Risposta errata



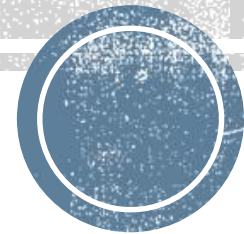
Cultura giapponese: La designer di Parigi

3. Christine avrebbe dovuto usare modelle invece che diapositive.

Risposta errata



Negoziiazione Internazionale



Avv. Ana Uzqueda

11 aprile 2019

Obiettivi: risultato

Termine: breve termine

Tensione: voluta, pressione

Mercanteggiamento: sempre

Affidabilità - fedeltà: non è un valore. Negoziazioni multipli



C
A
R
A
T
E
R
I
S
T
I
C
H
E

Obiettivi: rapporto

Termine: lungo termine

Tensione: scomodi. Cedere

Mercanteggiamento: non gradito

Affidabilità - fedeltà: è un valore

c
o
o
p
e
r
a
t
i
v
i



ADATTARE LA STRATEGIA NEGOZIALE

- **Relazioni professionali/personali:** quando si negozia con profili cooperativi è preferibile mantenere la negoziazione in ambito professionale e pertanto non sarà necessario svolgere attività sociali per favorire il raggiungimento di accordi.
- **Informazioni:** con i negoziatori cooperativi è molto importante somministrare molte informazioni sulle questioni rispetto alle quali bisogna prendere decisioni, così come assumere un comportamento chiaro e diretto. I competitivi invece tendono ad occultare o mascherare i dati che offrono per cui sarà necessario essere molto attenti per capire ciò che realmente vogliono.



ADATTARE LA STRATEGIA NEGOZIALE

-Iniziativa; : I negoziatori cooperativi hanno una strategia win-win.

Per questo motivo sarebbe meglio lasciarli prendere l'iniziativa. I negoziatori competitivi, invece di solito iniziano le negoziazioni con proposte molto lontane dalla realtà la cui finalità è indebolire la controparte, Sarà più facile avvicinare posizioni partendo da un quadro negoziale fornito da noi e che sino loro a dire di no.

Concessioni: per questo motivo sarebbe meglio lasciarli prendere l'iniziativa. I negoziatori competitivi, invece di solito iniziano le negoziazioni con proposte molto lontane dalla realtà la cui finalità è indebolire la controparte, Sarà più facile avvicinare posizioni partendo da un quadro negoziale fornito da noi e che sino loro a dire di no.



ADATTARE LA STRATEGIA NEGOZIALE

- **Chiusura della negoziazione:** con i cooperativi è meglio usare la doppia alternativa: proporre due modi di fare la negoziazione e che siano loro a decidere quale è meglio. Di solito sono negoziatori più professionali quindi analizzeranno dettagliatamente le proposte, forse con leggeri cambiamenti e chiuderanno loro stessi. Con i competitivi invece è preferibile concentrarsi su una proposta e tentare di migliorarla. Se a loro offriremo due proposte, il rischio sarebbe che prendano la parte migliore di ciascuna nel loro vantaggio e che chiedano una terza



NEGOZIARE CON I TEDESCHI

- PUNTUALITA'
- ABITI FORMALI
- IL SALUTO E' FORMALE CON UNA STRETTA DI MANI FERMA
- CONTATTO VISIVO
- SCAMBIO BIGLIETTI VISITA IN TEDESCO E INGLESE
- NON PORTARE REGALI (POSSONO ESSERE CONSIDERATI COME TENTATIVO DI CORRUZIONE)
- BISOGNA ESSERE MOLTO PREPARATI SULLE QUESTIONI E SE NON SI SA QUALCOSA, MEGLIO TACERE
- AL FINALE DELLA RIUNIONE, EL GESTO DI DARE PICCOLI COLPI SUL TAVOLO SIGNIFICA CHE IL NEGOZIO E' CHIUSO E ANDATO BENE
- BISOGNA RISPETTARE I TURNI DI PAROLA, NON INTERROMPERE
- ARGOMENTI FAVORITI HOBBIES e LUOGHI DI VACANZA



LE TRATTATIVE CON NEGOZIATORI CINESI



La chiusura del negoziato: Stati Uniti

- La chiusura è un momento molto formale: una stretta di mani e dopo la redazione del contratto
- I contratti sono lunghi e molto dettagliati, per anticipare tutte le eventuali contingenze
- Le regole per modificare un contratto dopo la sottoscrizione sono molto rigide
- Le domande per inadempimento sono frequenti



La chiusura del negoziato: Medio Oriente

- Gli impegni assunti verbalmente e la stretta di mani hanno un'importanza fondamentale
- Si raggiunge un accordo ma se necessario si aprono ulteriori negoziazioni
- Qualsiasi cambiamento di circostanza permette di riprendere il negoziato
- La negoziazione sarà sulle modifiche



La chiusura del negoziato: Giappone

- La pratica abituale è quella di stilare contratti scritti che contengono le condizioni di base, ma i contratti non sono così dettagliati come quelli che si fanno negli Stati Uniti
- C'è un margine nella relazione tra le parti che permette modificare i contratti se necessario
- Per i giapponesi è importante conoscere l'altra parte negoziale prima di fare negozi



DIECI PRINCIPI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

1.- Presentare la propria posizione con pochi argomenti : i più solidi

Generalmente, pensamos que mientras más argumentos tengamos somos más convincentes. Las experiencias dicen lo contrario, cuando usted utiliza muchos argumentos, todos no tienen el mismo valor, entonces, “B” puede refutar su presentación, objetando los que sean más débiles.

Por eso, los negociadores exitosos presentan pocos argumentos, pero sólidos.

2.- Ascoltare e fare domande, senza interrogare. Le domande servono per tentare di conoscere gli interessi e bisogni dell'altra parte

In questo modo potremo verificare le nostre percezioni e aggiustare la nostra strategia, se necessario



DIECI PRINCIPI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

3- Controllare le proprie emozioni ed avere pazienza

Quanto non controlliamo le nostre emozioni possiamo arrivare alle peggiori conclusioni e comportamenti. Perdiamo la capacità di analisi e diventiamo reattivi. IN questo modo saremo in svantaggio.

4.- Saper esprimere i propri sentimenti di fronte a situazioni che non possiamo accettare

Il miglior modo di esprimere qualcosa che non possiamo accettare è rivelando i sentimenti che ci provoca, Ad esempio, “Sig. Fiorini sento che non stiamo ricevendo un trattamento giusto, non c’è proporzione tra le nostre proposte e le vostre”



DIECI PRINCIPI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

5.- Scindere le persone dai problemi

Significa mettersi nei panni dell'altra persona per capire meglio il suo punto di vista, tentare di creare una relazione, ascoltare di più e parlare meno, coinvolgerla nella ricerca di soluzioni di reciproco vantaggio.

6.- Distinguere le posizioni dagli interessi

La discussione basata sulle posizioni genera accordi inefficaci e mette in pericolo i rapporti.



DIECI PRINCIPI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

7. Identificare le “trappole”, gli obiettivi di queste e sapere gestirle adeguatamente.

Ci sono tre tipi di “trappole”: l’inganno che ha l’obiettivo di distorcere la realtà; la guerra psicologica, utilizzata per fare sentire a disagio la controparte e farle perdere il controllo delle sue emozioni e le pressioni, cui obiettivo è ottenere concessioni unilaterali.

Ad esempio ricorrere a false informazioni, il gioco del buono e il cattivo, minacce, esigenze esagerate, ritardi premeditati ecc. Il modo più efficace di affrontarle è palesarle, comunicando anche il nostro sentimento: ad esempi: cari colleghi, non siamo nuovi in questo ambito, non vogliamo sentirci manipolati con queste vostre esigenze, per favore tenghiamo di concentrarci negli obiettivi comuni”

8.- Capire quando è il momento in cui minacciare o decidere la rottura

Ci sono momenti in cui è necessario trasmettere alla controparte la nostra decisione di interrompere il negoziato. Questa decisione potrebbe in alcuni casi diminuire le tensioni, cercare altri elemtni, contenere le pretese di controparte, E’ referibile non raggiungere un accordo che pentirci dopo.



DIECI PRINCIPI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

9.- Analizzare il negoziato a posteriori. Cosa abbiamo fatto bene e cosa avremmo potuto evitare o fare meglio?

Bisogna sempre imparare dalla propria esperienza

10.- Rispettare gli accordi e mantenere buoni rapporti con la controparte.

