

Estratto da

FLAMINIA

Percorsi di giurisprudenza di merito
nei rapporti economici

Sezione *on-line* 1/2005

ES@
Edizioni Studio @lfa

FLAMINIA

Percorsi di giurisprudenza di merito nei rapporti economici
Sezione on-line (www.studioalfa.org/flaminia)

Quadrimestrale

Autorizzazione del Tribunale di Pesaro n. 522 del 15 settembre 2004

ISSN 1826-1671

EDITORE:

ES@ - Edizioni Studio @lfa di E.G. Acquaviva e C. S.a.s.

info@studioalfa.org

www.studioalfa.org

SEDE DELLA REDAZIONE:

Viale XI Febbraio, 63 – 61100 Pesaro – Fax 0721.269783

flaminia@studioalfa.org

DIRETTORE RESPONSABILE: Gianluca Sposito (Avvocato in Pesaro – Docente di Argomentazione giuridica e retorica forense nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Urbino “Carlo Bo”)

CONDIRETTORE: Dario Colangeli (Avvocato in Fano)

COMITATO DI DIREZIONE: Pierfrancesco Casula (Presidente del Tribunale di Rimini e Presidente della Commissione tributaria provinciale di Rimini), **Guido Federico** (Giudice del Tribunale di Rimini), **Giuseppe Giliberti** (Professore ordinario di Fondamenti del diritto europeo nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Urbino “Carlo Bo”), **Gianmichele Marcelli** (Giudice coordinatore del Tribunale di Pesaro-Sezione di Fano), **Paolo Morozzo della Rocca** (Professore ordinario di Diritto civile nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Urbino “Carlo Bo”), **Paolo Pascucci** (Professore straordinario di Diritto del lavoro), **Massimiliano Tasini** (Dottore commercialista in Pesaro e Consigliere dell'Ordine dei dottori commercialisti di Pesaro)

CAPOREDATTORE: Arianna Arganese (Avvocato in Urbino)

Hanno collaborato a questo numero: Sofia Bandini Zanigni, Roberta Bonini, Chiara Centofanti, Stefano Cera, Carlo Compatangelo, Stefano Costantini, Daniela D'Auria, Marco Di Gregorio, Emanuela Giacobbe, Raffaele Iannopolo, Chiara Lazzari, Dante Leopardi, Maria Grazia Lombardi, Astorre Mancini, Francesca Marchetti, Fabrizio Domenico Mastrangeli, Franco Morozzo della Rocca, Giovanni Natale, Marina Salvi, Tanja Tarsi, Barbara Vacca

STAMPA: Digital Team – Fano (PU)

DISTRIBUZIONE: Vendita esclusiva per abbonamento – Spedizione in abbonamento postale – 45% – articolo 2 comma 20/b legge 662/96

ABBONAMENTI: Gli abbonamenti hanno durata annuale e si intendono confermati per l'anno successivo se non disdetti entro la scadenza a mezzo raccomandata o fax.

Modalità di pagamento: Versamento su c/c postale n. 49396724 intestato a "ES@ - Edizioni Studio @lfa" ed invio della ricevuta di pagamento al fax 0721.269783

Abbonamento (3 numeri – formato cartaceo): €38,00

Abbonamento (3 numeri – formato elettronico): €19,00

Prezzo singolo fascicolo: €15,00

Il corrispettivo per l'abbonamento a questo periodico è comprensivo dell'IVA assolta dall'Editore ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dell'articolo 74 del D.P.R. 26.10.1972, n. 633, e del D.M. 29.12.1989 e successive modificazioni e integrazioni.

A.D.R. - ANALISI ECONOMICA DELLA NEGOZIAZIONE NELLE PMI: ANALISI/COSTI BENEFICI

Premessa. La vicinanza "culturale" tra i concetti di negoziazione e di economia. 1) Negoziare è conveniente? 2) Il "dilemma del negoziatore": il confronto tra competizione e cooperazione. 2.1 Negoziato distributivo ed integrativo. 2.2 Il negoziato "all'italiana". 2.3 Perché "conviene" adottare la negoziazione integrativa. 2.4 Il fondamento teorico del dilemma: il dilemma del prigioniero. 2.5 Come si risolve il dilemma? 3) Lo spazio di utilità individuale. 4) Raggiungimento e gestione dell'accordo. Conclusioni...ovvero riprendiamo il discorso...Negoziare è conveniente?

PREMESSA. LA VICINANZA "CULTURALE" TRA I CONCETTI DI NEGOZIAZIONE E DI ECONOMIA

Esiste un collegamento molto stretto tra la negoziazione e l'economia che, a nostro avviso, può essere dimostrato almeno sotto un duplice punto di vista: il primo, che si riferisce in via preliminare alla "scelta" della negoziazione quale strumento per la risoluzione delle controversie; il secondo, che si riferisce invece direttamente alla fase delle trattative, che mira alla comprensione delle dinamiche interpersonali e delle strategie utilizzate dalle parti per arrivare all'accordo.

In particolare, per quest'ultimo, una delle scuole di riferimento nello studio della negoziazione, quella dell'*Harvard Law School*, che si riunisce intorno ad importanti studiosi, *Howard Raiffa*, *Roger Fischer* e *James Sebenius* ha definito le linee-guida dell'approccio

economico-strategico nei confronti del negoziato, mettendo in evidenza, tra l'altro, l'importanza dell'esito delle trattative¹.

L'economia pertanto costituisce uno dei punti-cardine della negoziazione tanto che, secondo l'impostazione del Cesnacom, viene considerata una delle sei scienze "complementari" che forniscono importanti contributi allo studio del negoziato² ed è per questo motivo che, a nostro avviso, è importante affrontare in questa sede l'analisi del negoziato secondo i dettami di tale scienza.

Attenzione però perché il nostro scopo non è quello di trattare l'argomento secondo i tecnicismi di alcuni autori americani, che cercano di "giustificare" e trovare l'accordo, per esempio commerciale, sulla base di calcoli, precisi valori numerici, come se esistesse una formula che, attraverso l'inserimento di informazioni e numeri, permetta di tirare fuori la soluzione "perfetta": questa purtroppo (o per fortuna) non esiste! Pertanto il nostro fine sarà quello di affrontare l'argomento prendendo in considerazione anche gli aspetti "culturali" della negoziazione al fine di mostrare che, proprio sulla base di precise valutazioni economiche, le parti (che siano imprenditori, operatori di commercio, clienti, ecc.) arrivano all'accordo solo se questo soddisfa gli interessi delle parti ed arreca loro vantaggi: detto in poche parole...solo se l'accordo gli "conviene".

Un'ultima considerazione di carattere metodologico; accanto alla presentazione teorica dei contenuti cercheremo di dare a questi

¹ MARIANI, *Decidere e negoziare*, Il Sole 24 ore, 2002, p. 69.

² Le altre scienze complementari sono: la *Sociologia*, che riguarda gli aspetti legati alle barriere "interculturali" che costituiscono un serio ostacolo alla negoziazione; la *Comunicazione*, che approfondisce invece gli aspetti legati alla comunicazione interpersonale nell'ambito delle trattative; la *Psicologia*, che descrive gli aspetti legati all'empatia ed alla creatività, necessarie per una corretta definizione degli interessi personali e delle possibili ipotesi di soluzione nel negoziato, l'*Etica*, che si occupa dell'equità delle prestazioni nel tempo previste dal negoziato ed, infine, la *Tecnica redazionale dei contratti*, che approfondisce invece gli aspetti legati alla corretta stesura dell'accordo negoziale.

una concreta applicazione attraverso qualche semplice esempio (che inizierà con la frase "In pratica").

Allo scopo di trovare una sostanziale identità di vedute tra economia e negoziazione, possiamo partire dalla stessa definizione di economia, che permette di trovare ottimi spunti per la negoziazione: secondo una classica definizione l'economia è la "Gestione razionale delle risorse attraverso l'analisi dei vantaggi e dei sacrifici relativi ai risultati ottenibili dalle operazioni possibili".

Se "leggiamo" la negoziazione alla luce del "filtro" rappresentato da tale definizione, possiamo dire che l'attività negoziale significa:

- Per le persone coinvolte, effettuare una gestione delle risorse a disposizione (economiche, psicologiche, emotive, ecc.); tale gestione avviene in maniera razionale, al fine di esplorare le possibilità di un accordo che risolva il problema in comune (gestione razionale delle risorse);
- Durante le trattative, definire l'insieme dei vantaggi che le singole ipotesi di accordo arrecano alle parti, nonché i sacrifici che ciascuna di queste comporta (l'analisi dei vantaggi e dei sacrifici relativi ai risultati ottenibili dalle operazioni possibili).

In pratica, per le parti, negoziare significa effettuare un'"interazione strategica" sulla base della quale si determina un'interdipendenza reciproca nella scelta delle "mosse" per arrivare all'accordo. In questo senso, l'economia interviene in quanto, per ciascuna delle mosse, si effettua un calcolo dei costi e dei benefici.

1) Negoziare è conveniente?

Come abbiamo visto, la negoziazione può essere analizzata dal punto di vista economico partendo innanzitutto dalla fase preliminare, relativa alla "scelta" dello strumento negoziale quale mezzo di risoluzione delle controversie.

Valutare preliminarmente l'opportunità e la convenienza di intraprendere una negoziazione è un passaggio di fondamentale impor-

tanza per valutare la sua economicità. Infatti, in alcune circostanze, la scelta di rinunciare ad intraprendere il negoziato può essere l'opzione economicamente più conveniente.

La prima e forse più ovvia di tali circostanze, riguarda il caso in cui uno o entrambi i negoziatori si rendono conto del fatto che qualunque sia l'accordo l'utilità per le parti sarà inferiore a quella garantita dalla situazione in cui ci si trova (*status quo*), senza intraprendere il negoziato. Infatti anche quando i negoziatori individuano possibili esiti economicamente vantaggiosi della negoziazione, le parti devono anche valutare se il costo, non solo strettamente finanziario ma anche in termini di impegno, energie, immagine ed impiego di risorse, non sia tale da superare il guadagno ottenuto con l'eventuale risultato positivo raggiunto nel negoziato.

Naturalmente, bisogna tenere conto del fatto che spesso le parti operano in una condizione in cui non ci sono informazioni sufficienti a valutare in termini precisi la convenienza nell'intraprendere una specifica negoziazione e si troverà a dover prendere delle decisioni che valuteranno l'economicità del processo negoziale anche grazie a valutazioni di carattere "intuitivo" oltre che strettamente numeriche.

Sotto questo profilo è di estrema importanza la fase della preparazione del negoziato nella quale per le parti sarà importante valutare le informazioni disponibili con la massima scrupolosità. Non a caso gli studiosi della negoziazione sottolineano l'importanza dell'attività di ricerca delle informazioni ed approfondimento che le parti devono svolgere prima che inizi la fase della effettiva contrattazione con la controparte³.

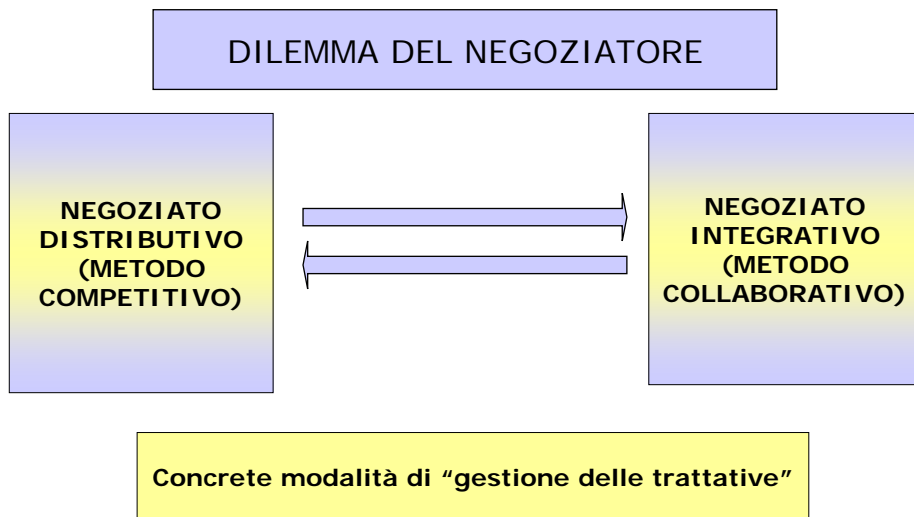
Per il momento ci fermiamo qui; riprenderemo il discorso più avanti, quando parleremo della scelta dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie rispetto alle procedure contenziose.

³ RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, Raffaello Cortina ed., Milano, 2001, pp. 14, 16.

2) Il "dilemma del negoziatore": il confronto tra competizione e cooperazione

Il collegamento tra negoziato ed economia si ritrova anche nel momento in cui si affronta la trattativa con l'interlocutore; infatti in ogni tipo di negoziato, quelli di carattere commerciale come quelli che riguardano la vita di tutti i giorni, non si svolge mai secondo un'unica modalità o un'unica strategia, dal momento che il "terreno" dove si svolgono le trattative può essere visto come una linea retta, che ha, ai suoi estremi due diversi modi di intendere la negoziazione:

- l'estremo *inferiore*, rappresentato dalla negoziazione c.d. *distributiva*, caratterizzata dall'applicazione alle trattative del metodo *competitivo*;
- l'estremo *superiore*, rappresentato dalla negoziazione c.d. *integrativa*, caratterizzata invece dall'applicazione del metodo *collaborativo*.



2.1 NEGOZIATO DISTRIBUTIVO ED INTEGRATIVO

Nel *negoziato distributivo* generalmente tutto ruota intorno ad un solo elemento, es. il prezzo, e tra le parti si instaura una sorta di *tiro alla fune*, in cui al guadagno di una corrisponde la perdita proporzionale dell'altra (in questi casi si parla di gioco *a somma zero*, dove la somma tra il valore del guadagno dell'una e quello della perdita dell'altro dà, appunto, zero).

In pratica: questo è il caso tipico di un negoziato commerciale tra due parti che non si conoscono, in cui ognuno cercherà di "spuntare" il prezzo migliore.

Nel *negoziato integrativo* invece gli elementi in gioco sono molteplici e le parti cercano di cooperare per ottenere i massimi be-

nefici comuni, limitati non solo alla trattativa specifica, ma anche ad un rapporto futuro tra le parti, attraverso un'attenta analisi degli interessi delle parti.

In pratica: questo è il caso delle aziende che anziché rivolgersi ad un numero elevato di fornitori per affari di breve periodo, preferiscono rivolgersi ad un numero ristretto di fornitori con i quali si crea una collaborazione di lungo periodo. In questo caso, oltre al prezzo entrano in gioco altri fattori come per es. la data ed i termini di consegna, le modalità di pagamento, ecc.; in questo modo è possibile agire su più leve per favorire la collaborazione tra le parti.

L'obiettivo di questo tipo di negoziazione è evidente: le parti cercano, attraverso il negoziato, di creare il massimo valore per poi dividerlo tra loro.

In pratica: è come se si svolgessero due negoziati diversi; il primo per "generare" valore tra le parti, al fine di allargare il "volume" dell'affare, mentre il secondo per "dividere" tale valore tra le parti.

C'è, a nostro avviso, un'immagine che rappresenta al meglio questo tipo di negoziato ed è quella delle parti che siedono, dalla stessa parte del tavolo, l'una al fianco dell'altra per cercare, attraverso la collaborazione, di affrontare il problema comune.

Lo studioso americano Gray ha definito la collaborazione come il processo attraverso cui le parti, che vedono aspetti differenti del problema, possono esplorare, in maniera costruttiva, le loro differenze e cercare soluzioni che superino le proprie limitate visioni di ciò che è possibile⁴.

2.2 IL NEGOZIATO "ALL'ITALIANA"

Questo problema è particolarmente sentito in Italia, dove, a tutti i livelli ed in ogni tipo di negoziato, si sentono frasi del tipo "Facciamo a metà...", "Lo prendo se mi fai uno sconto!", "Fosse l'ultima lira che spendo io quello lo rovino!", ecc. Queste sono frasi che

⁴ HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, *La negoziazione*, ETAS Libri, Monza, 2003, pp. 3-7; RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., p. 127.

tradiscono un equivoco di fondo, ossia che per negoziare non serva una preparazione specifica, in quanto l'attività negoziale è sostanzialmente un'attività istintuale, nella quale serve soprattutto esperienza e buon senso.

Ci sembra di poter dire che questo è certamente un discorso *anti-economico* in quanto una preparazione specifica sulla materia e l'applicazione concreta di specifiche tecniche permette di ottenere risultati migliori e pertanto economicamente più vantaggiosi.

Pertanto, lo sforzo che dobbiamo compiere è quello di capire che un approccio "scientifico" al negoziato permette di superare le barriere legate alla risposta *istintiva* (nel negoziato la prima risposta, non sempre è quella giusta...), al *conformismo* legato all'applicazione al caso specifico di qualcosa già accaduto in passato (nel negoziato infatti la soluzione deve essere sempre personalizzata alla situazione specifica delle parti, allo specifico momento) ed, infine, al pericolo di ricorrere a soluzioni *ovvie*, che si limitano ad un compromesso, inteso come punto di incontro delle richieste delle parti, più che ad un accordo, inteso come frutto dell'analisi e della soddisfazione degli interessi delle parti (nel negoziato limitarsi ad applicare il buon senso può inibire la creatività, che invece può portare ad una maggiore soddisfazione delle parti).

Tornando alle frasi in questione,

- "*Facciamo a metà...*", è la tipica applicazione del compromesso, della soluzione più semplice ed immediata, ma che con ogni probabilità non arreca alle parti il miglior vantaggio economico;
- "*Lo prendo se mi fai uno sconto!*", si basa solo sulla volontà di strappare un risultato migliore, magari confidando sulla buona fede dell'interlocutore: infatti sulla base di cosa si chiede lo sconto? Su quale criterio?
- "*Fosse l'ultima lira che spendo io quello lo rovino...*", si basa solo sulla volontà di ottenere una vittoria sull'interlocutore, in nome di una questione di principio che, alle par-

ti, serve solo a restare maggiormente coinvolti nel conflitto ed a far aumentare i suoi costi; infatti, in questo modo, rovinando l'altro si finisce per rovinare anche sé stessi!

2.3 PERCHÉ "CONVIENE" ADOTTARE LA NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

Uno dei vantaggi più importanti della modalità integrativa è legato al fatto che le parti, una volta raggiunto l'accordo, lo sentiranno come un prodotto proprio rendendo pertanto molto più semplice la concreta applicazione dello stesso (mentre potrà accadere che un accordo, anche molto vantaggioso per una delle parti, potrà non essere applicato nel concreto nel caso in cui l'altra esce *sconfitta* dalla negoziazione e pertanto poco motivata ad applicare l'accordo).

Altro importante vantaggio è che tale tipo di negoziato permette alle parti di trovare, in maniera comune e sulla base degli interessi reciproci, soluzioni creative che nessuna sarebbe stata in grado di trovare da sola. Infatti, uno degli errori più comuni commessi da chi prende parte ad una negoziazione è dare per scontato di trovarsi in un gioco a somma zero, di cui abbiamo già parlato in precedenza.

Roger Fisher definisce tale approccio, tanto ricorrente quanto erroneo, "*the assumption of a fixed pie*" (ossia dare per scontato che sia necessario dividere una torta di dimensioni predefinite). In realtà, l'attività di inventare nuove ed ulteriori opzioni per il guadagno reciproco delle parti non deve essere considerata solo una semplice possibilità di guadagno ma una fase essenziale del processo di negoziazione.

Come abbiamo visto in precedenza, affinché un negoziatore possa raggiungere un accordo soddisfacente per i propri interessi, deve necessariamente cercare di creare i presupposti per rendere lo stesso accordo attraente anche per la controparte. Il momento creativo nel processo di negoziazione rappresenta quindi una linea di demarcazione fondamentale rispetto all'accordo meramente compromissorio rispetto alle richieste delle parti (cedere qualcosa per ottenere qualcos'altro).

Ultimo, ma non meno importante, vantaggio è il miglioramento della qualità della relazione tra le parti, che permette di creare lo spazio per una collaborazione futura.

In pratica: il negoziato integrativo offre alle parti due tipi differenti di risultati: di breve periodo, grazie ad una soluzione che, nello specifico, permette di risolvere il "problema esistente" (in quanto equilibrata, frutto della condivisione tra le parti, con elementi creativi e "tagliata" su misura degli interessi delle parti), e di lungo periodo, grazie al miglioramento della relazione intersoggettiva tra le parti (attraverso un rapporto più flessibile, affidabile e stabile).

Affinchè sia possibile adottare le modalità del negoziato integrativo è però necessario che siano presenti due condizioni, prese in prestito dal *Dual Concern Model* di *Pruitt e Rubin*:

- Il negoziatore deve riuscire ad ottenere il miglior rendimento possibile per sé stesso;
- Al tempo stesso deve riuscire ad ottenere il miglior rendimento possibile per il proprio interlocutore.

Per quanto riguarda il primo punto, è più facile raggiungere un risultato positivo quando si hanno alte aspettative, sia perché si resiste meglio alla tentazione di "accontentarsi" di un risultato mediocre (le attese elevate mettono quindi al riparo dal "risultato facile"), sia perché si investono nella trattativa maggiori energie (lo sforzo impiegato nel negoziato è quindi proporzionale alle attese). Attenzione però perché tale discorso funziona solo se le elevate attese delle parti non comportano l'adozione di strategie di tipo competitivo, che spingono l'interlocutore ad allontanarsi da comportamenti collaborativi.

Per quanto riguarda invece il secondo punto è importante sottolineare che sarà più facile ottenere un risultato positivo quando si ha interesse nel risultato della controparte, in quanto se si è interessati a che l'altro ottenga un risultato sarà più facile evitare strategie di tipo competitivo, che si basano sulla mancanza di rispetto per l'interlocutore.

Anche in questo caso, però, dobbiamo fare attenzione al fatto che quando l'interesse per il rendimento dell'interlocutore è troppo elevato è più facile correre il rischio di "accontentarsi" di un compromesso, proprio per ottenere e/o mantenere un buon rapporto con questo.

In pratica: basta pensare a quello che accade quando negoziamo un affare con persone che conosciamo bene. Saremo probabilmente portati ad adottare uno stile che non è quello usuale e che può risultare eccessivamente conciliatorio, proprio al fine di evitare ogni tipo di conflitto.

Pertanto, dalla combinazione dei due elementi, risulta che, in un negoziato, il miglior risultato che si può ottenere è quello che si basa su una forte ambizione personale, corredata però da un forte interesse per il risultato dell'interlocutore. Rubin definisce tale atteggiamento *individualismo illuminato*, che è proprio di chi ha certamente forti aspirazioni personali, ma sa anche che chi gli sta di fronte ha pari diritto e pari motivazione a volere il meglio per sé. Di conseguenza, se le aspirazioni personali portano all'indipendenza, mentre l'orientamento verso gli altri porta alla dipendenza, l'individualismo illuminato porta all'interdipendenza, ossia alla reciproca dipendenza⁵, come meglio vedremo nel paragrafo seguente.

In pratica: tale concetto diventa fondamentale nel mondo delle PMI, dove le trattative avvengono in un quadro in cui i rapporti tra clienti e fornitori sono duraturi e dove non si deve perseguire tanto l'interesse immediato, quanto la capacità di "costruire" una sinergia, ossia una relazione che porti benefici reciproci nel tempo.

2.4 IL FONDAMENTO TEORICO DEL DILEMMA: IL DILEMMA DEL PRIGIONIERO

Il dilemma del negoziatore si basa su un altro dilemma, rimasto famoso in dottrina e preso in prestito dalla teoria dei giochi, ossia

⁵ RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., pp. 128; 130-133.

il "*dilemma del prigioniero*"⁶, messo in evidenza da Luce e Raiffa e diventato un classico dell'analisi economica del diritto. Questo modello teorico permette di spiegare le dinamiche di interazione degli individui che, nel corso di un confronto, mettono in atto determinate strategie sulla base degli esiti delle mosse reciproche ed avendo quale fine il vantaggio individuale. Pertanto, all'interno di un negoziato, la sorte delle parti è legata a filo doppio alla reciproca strategica ed alla reciproca scelta tra l'adozione di comportamenti di tipo competitivo e di tipo cooperativo.

Ciò che il dilemma dimostra è che sebbene le parti siano "istintivamente" portate a scegliere l'adozione di comportamenti che vanno a danno dell'altro (strategia competitiva), nel timore che l'interlocutore faccia altrettanto, in quanto tali comportamenti garantiscono un risultato migliore a livello individuale, in realtà entrambi otterrebbero un risultato migliore se scegliessero comportamenti di tipo collaborativo (strategia cooperativa), in quanto questi garantirebbero risultati migliori dal punto di vista collettivo.

Di conseguenza, estendendo questo discorso al dilemma del negoziatore, per le parti, poste di fronte ad un problema comune, risulta essere più conveniente cooperare con l'interlocutore piuttosto che adottare una strategia competitiva.

2.5 COME SI RISOLVE IL DILEMMA?

La domanda che le parti si pongono prima di iniziare una trattativa è semplice: "Dovrei cercare di ottenere il massimo possibile, con il rischio che l'altro faccia altrettanto, iniziando uno scontro muro contro muro o dovrei cercare di collaborare con l'altro per trovare un punto di equilibrio?"

La risposta a questa domanda implica la scelta tra diverse strategie, che vanno dalla volontà di massimizzare i propri benefici alla ricerca della collaborazione con l'interlocutore.

⁶ Per la descrizione del dilemma vedi, tra gli altri, RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., pp. 33-35.

Nel secondo caso, le parti potrebbero creare valore se entrambe fossero disposte a dare informazioni sui propri bisogni e sui propri interessi. Il timore delle parti è quello di fare il primo passo per non dare all'altro preziose informazioni che potrebbero essere usate contro di lui e per non dare l'impressione che la sua apertura possa essere interpretata come un segno di debolezza.

Per risolvere il dilemma del negoziatore le parti si devono assumere il rischio di essere il primo a svelare preziose informazioni, mentre, secondo il comportamento individualista descritto in precedenza, per queste sarebbe più razionale non dire nulla ed indurre la controparte a dare per prima le informazioni; il problema nasce nel momento in cui nessuno intende assumersi questo rischio ed alla fine finiranno per rimetterci tutte e due, perché non sarà possibile sviluppare le sinergie che la collaborazione permette.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile risolvere lo stallo attraverso uno scambio di informazioni tra le parti, che sia cauto, reciproco e progressivo; per es. una delle parti fornisce un'informazione di secondaria importanza e ne chiede una a sua volta. Nel caso in cui tale apertura trovi corrispondenza inizierà un percorso che dovrà portare ad un clima di fiducia che spingerà le parti a darsi maggiori informazioni, mettendo così in moto il meccanismo "virtuoso" della collaborazione.

Lo studioso della teoria dei giochi *Axelrod* ha proposto un'interessante teoria per cercare di fare previsioni circa il comportamento delle parti durante il negoziato, il c.d. *tip for tat*, che può essere tradotto con "occhio per occhio, dente per dente"; secondo tale teoria un giocatore inizia adottando una condotta di tipo cooperativo e poi prosegue comportandosi secondo le mosse fatte dall'avversario. Sulla base di questo assunto, *Axelrod* conclude che "la cooperazione può benissimo venire alla luce anche in un mondo di egoisti in assenza di qualsiasi autorità centrale"⁷.

⁷ HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, *La negoziazione*, cit., pp.9; 98-99; RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., p. 40.

3) Lo spazio di utilità individuale

Questo in un negoziato è determinato dalla gamma dei possibili guadagni delle parti; tale spazio è determinato da due valori estremi rappresentati dalle *Richieste di apertura delle parti*, che costituiscono la "soglia" con la quale queste entrano nel vivo della trattativa.

All'interno di tale spazio troviamo poi altri due importanti punti di riferimento, rappresentati dal *Risultato minimo accettabile* per ciascuna delle parti; questi costituiscono i valori di soglia al di sotto del quale ad una, o ad entrambe le parti conviene rinunciare all'accordo negoziale.

Il metro di paragone per definire il Minimo accordo accettabile delle parti è la c.d. *BATNA* (*Best Alternative to a Negotiated Agreement – Miglior Alternativa all'Accordo Negoziale*), ossia uno dei più importanti concetti del negoziato integrativo. Questa infatti per *Roger Fisher* costituisce il metro di paragone alla luce del quale ogni opzione di accordo deve essere misurato. Inoltre, la BATNA costituisce la sola unità di misura che permette alle parti da un lato di proteggersi dall'accettare condizioni troppo sfavorevoli dall'altro di ottenere il massimo dai mezzi a propria disposizione.

E' ovvio che se l'ipotesi di soluzione che emerge dal negoziato è peggiore della nostra BATNA è probabile che noi non la accetteremo, mentre se è migliore di questa è probabile che si arriverà all'accordo. Ciò significa che, in sede di preparazione del negoziato, sarà fondamentale definire la propria BATNA; attenzione però perché questa non deve essere una serie di generiche alternative all'accordo, vaghe e senza possibilità di misurazioni, ma una ed una soltanto che sia concreta, efficace e misurabile.

In pratica: in una trattativa per la retribuzione per un nuovo posto di lavoro, la BATNA può essere rappresentata dallo stipendio attualmente percepito oltre ad una percentuale, per es. del 20%.. Per il prezzo della nostra auto usata, la BATNA non sarà rappresentata dal

prezzo fissato, per es. da Quattroruote, ma dalle offerte concrete che abbiamo ottenuto sul mercato.

Alcuni studiosi americani definiscono lo spazio tra i punti di Risultato minimo accettabile come la *Zona del Possibile Accordo (ZOPA, Zone of Possible Agreement)*, ossia l'area entro la quale si trova l'insieme delle possibili ipotesi di accordo che potrebbero soddisfare le parti ed al cui interno ritroviamo il miglior accordo accettabile per le parti.

In pratica: immaginiamo di sostenere una trattativa per l'acquisto di un capannone industriale; il venditore è disposto a cedere il capannone ad un prezzo che non scenda al di sotto dei 250.000 euro (il risultato minimo accettabile dal venditore), mentre il compratore è disposto a pagare un prezzo non superiore ai 280.000 euro (il risultato minimo accettabile del compratore).

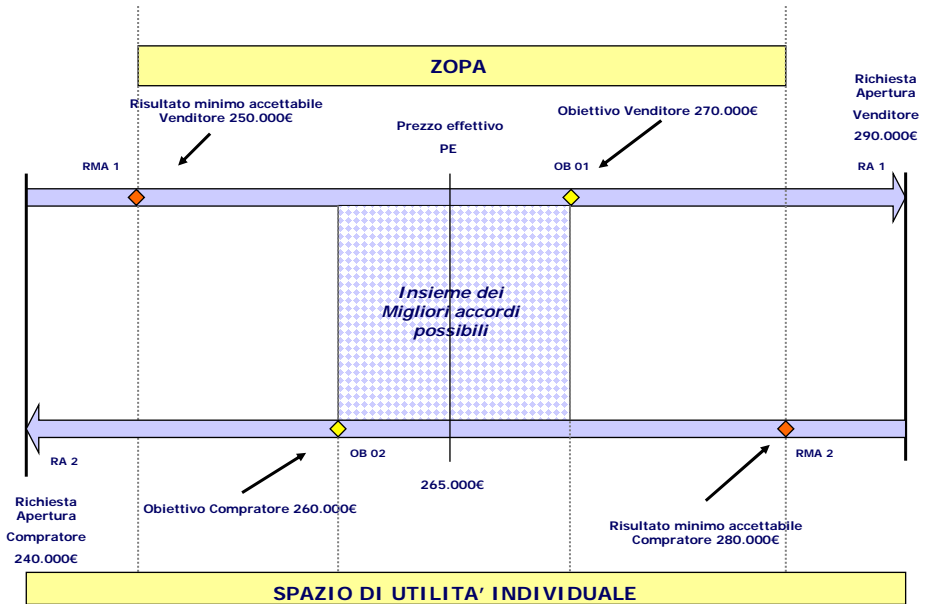
La differenza tra le due cifre costituisce il *surplus economico congiunto*, all'interno del quale verrà trovata la soluzione che darà origine all'accordo tra le parti.

In una posizione intermedia tra le richieste di apertura delle parti ed i risultati minimi accettabili si trovano gli *Obiettivi delle parti*, ossia il risultato "ottimale" che le parti ritengono di poter ottenere nel contesto della trattativa; questi rappresentano i *Migliori accordi possibili* che ciascuna delle parti si aspetta di ottenere dal negoziato. Questi si basano sulla combinazione degli interessi, e soprattutto di quelli più importanti, che le parti hanno in comune.

In pratica: le parti effettueranno la trattativa all'interno di questo spazio, e dopo il balletto delle offerte e contro-offerte con ogni probabilità si arriverà ad un prezzo intermedio, per es. 265.000 euro che determina la soluzione che soddisfa gli interessi di entrambe le parti. Immaginiamo ora un esempio di tipo diverso, relativo alla trattativa tra impresa e sindacati per il rinnovo del contratto di lavoro. A differenza del concetto di rivendicazione, che si basa su un approccio di tipo distributivo (gioco a somma zero), dove 1 euro in più di aumento di salario per il lavoratore corrisponde ad 1 euro in meno per l'azien-

da. è possibile per le parti lavorare insieme sugli interessi più importanti che lavoratori ed azienda hanno in comune, per es. l'aumento di produttività; sulla base di questo è possibile che l'azienda accetti di dare un aumento di 2 euro di salario in cambio di 3 euro in termini di produttività per l'azienda. In questo modo il lavoratore sarebbe incentivato a produrre di più per guadagnare di più, arrivando così ad ottenere un risultato economicamente vantaggioso per sé e per l'azienda (soluzione di tipo "io vinco – tu vinci").

Nella figura che segue riportiamo brevemente i concetti di cui abbiamo appena parlato, prendendo quale riferimento il caso dell'esempio relativo alla trattativa per la compravendita del capannone industriale:



Per ciascuna parte coinvolta nel negoziato (venditore, parte 1, e compratore, parte 2) vengono definiti: la richiesta di apertura (RA), l'obiettivo (OB) ed il risultato minimo accettabile (RMA).

La trattativa tra le parti avviene all'interno della ZOPA e tanto più grande sarà quest'area, tanto maggiori saranno le possibilità di arrivare ad un accordo tra le parti.

Ovviamente quando gli elementi su cui negoziare sono più di uno, esisteranno più richieste di apertura, più risultati minimi accettabili, più BATNA, più obiettivi delle parti, ecc.; in questo caso la loro combinazione intelligente permetterà di raggiungere un accordo che prevede un "pacchetto" di soluzioni, laddove potrebbe non essere possibile raggiungere un accordo su ogni singolo elemento.

Una delle caratteristiche del negoziatore "competente" è l'abilità nell'intuire l'obiettivo della controparte, ossia il valore al quale questa otterrà il miglior accordo possibile, che è sottostante alla richiesta di apertura; in poche parole, si tratta di riuscire a stimare la distanza tra quello che l'interlocutore "dichiara" di voler ottenere e quello che realmente si aspetta, ed intende, ottenere.

La stima risulterebbe facilitata se fosse possibile riuscire a prevedere uno dei fenomeni tipici del negoziato, quello dell'*overbidding*, ossia la tendenza ad aprire la trattativa puntando il più alto possibile al fine di dare da subito all'interlocutore un'immagine di fermezza e per riservarsi un ampio spazio di manovra.

In pratica: pensiamo alla trattativa per l'acquisto di un'auto; se riteniamo che la nostra auto possa essere venduta ad un prezzo di circa 9.000 euro è probabile che faremo una proposta iniziale di 12.000 euro, per poi scendere sulla base della contro-offerta del potenziale acquirente, che probabilmente, a sua volta, farà una proposta iniziale di 6.000 euro, dando il via ad un balletto di proposte e contro-proposte che presumibilmente si attesteranno intorno ai 9.000 euro.

Altro fenomeno tipico è quello del c.d. *tracking*, secondo il quale, al tavolo negoziale, più si scopre che la controparte è disponibile a fare concessioni, più aumenta la nostra ambizione.

In pratica: questo è un fenomeno piuttosto diffuso e può essere riassunto con il proverbio "l'appetito vien mangiando", che si basa sull'abilità di trarre giovamento dalla "debolezza" altrui⁸.

4) Raggiungimento e gestione dell'accordo

Il raggiungimento e la formalizzazione dell'accordo costituiscono momenti estremamente delicati del processo di negoziazione. In questa fase entrambe le parti ritengono di avere già in tasca il risultato ed è facile correre il rischio di arenarsi in dettagli che si rite-

⁸ RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., pp. 59-63; HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, *La negoziazione*, cit., pp. 27-29; GENNARO, *Il negoziato*, Etaslibri, Milano, 1991, pp. 63-64; FISHER-URY, *L'arte del negoziato*, Arnoldo Mondadori ed., Milano, 1995 pp. 135- 143.

nevano secondari e che invece rischiano di compromettere il risultato. Contro tali rischi può essere molto importante la buona conoscenza delle tecniche redazionali dei contratti. Infatti, un testo dell'accordo pienamente condiviso dalle parti, articolato nel prevedere ogni aspetto dell'accordo e soprattutto, chiaro per entrambe le parti riduce sensibilmente il rischio di un futuro inadempimento rispetto ai termini dell'accordo, prevenendo le considerevoli ricadute dal punto di vista dei costi.

Al fine dell'analisi del rapporto tra economia e negoziazione, però, vi è un altro momento essenziale del processo di negoziazione che deve essere analizzato ed è quello in cui l'accordo è stato in effetti già concluso.

Howard Raiffa individua la conclusione dell'accordo come uno dei momenti essenziali per la possibilità di individuare soluzioni creative e dunque in grado di aggiungere valore al risultato complessivo della negoziazione per entrambe le parti. Infatti, quando la negoziazione si è effettivamente conclusa con un accordo le parti hanno maturato un atteggiamento positivamente cooperativo e stabilito un valido modello comunicativo.

In tale fase, le potenzialità di ulteriore applicazione di tecniche negoziali orientate al "*problem solving*" sono presumibilmente al loro apice e sarà quindi possibile per le parti da un lato tornare al tavolo negoziale per risolvere eventuali divergenze sulla interpretazione ed applicazione dell'accordo, dall'altro proseguire la negoziazione su altri temi di comune interesse ove questo possa essere di potenziale beneficio ad entrambe le parti al fine di migliorare o ampliare l'accordo già raggiunto.

Quest'ultimo punto è determinante per comprendere le dinamiche positive che in prospettiva, grazie alla crescente collaborazione tra le parti possono non solo consolidare l'accordo raggiunto ma dare nuove idee e nuove opportunità di affari per le parti.

In pratica: anni fa una società di formazione che si occupa di e-learning ha cercato un fornitore per la realizzazione di alcuni prodotti

multimediali che servissero per un progetto di formazione per il personale della pubblica amministrazione. Dopo averne contattati diversi, alla fine la società ha scelto quello che sembrava essere il più adatto per esperienze lavorative precedenti, costo affidabilità, ecc. Dopo il primo progetto andato a buon fine la società ha deciso non solodi rivolgersi sempre più spesso al fornitore per la realizzazione di ulteriori prodotti, ma questo, con il tempo, è diventato un vero e proprio partner per la società , tanto che la collaborazione si svolge ora a tutto campo per la gestione di diversi progetti di formazione. In termini economici il vantaggio economico è evidente: da un lato la società di formazione ha, con il tempo, acquisito un fornitore affidabile, con notevole risparmio di costi legato alla possibilità di ottenere degli sconti in virtù del rapporto di collaborazione ed ha acquisito anche un partner per "allargare" il proprio giro di affari; dall'altro il fornitore ha acquisito un cliente di particolare prestigio, che affida commesse con cadenza regolare ed ha, al tempo stesso, acquisito un partner commerciale per ampliare il giro dei propri affari.

In altri termini, l'attività negoziale volta a raggiungere un accordo secondo le modalità del negoziato integrativo, fondato sulla creazione di valore e non sulla spartizione delle risorse in gioco, richiede e promuove la conoscenza degli interessi e delle necessità anche della controparte e si fonda sulla qualità del rapporto interpersonale tra le parti. Il contributo che l'aspetto creativo e la creazione di valore possono dare è di estrema rilevanza sotto il profilo economico⁹.

CONCLUSIONI...OVVERO RIPRENDIAMO IL DISCORSO...NEGOZIARE È CONVENIENTE?

Una "lettura" economica della negoziazione non potrebbe considerarsi completa senza un breve cenno anche al rapporto tra la

⁹ RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, cit., p. 124-131; RAIFFA, *The Art and Science of Negotiation*, Belknap Harward, 1982 pp. 75; 222-225.

negoziiazione ed il ricorso al sistema giudiziario ed ai suoi costi in termini finanziari, di tempo e di risorse.

I problemi, i costi ed i tempi della giustizia in Italia sono ben noti e un processo di risoluzione alternativa delle controversie, come la negoziazione, che riesca a comporre gli interessi delle parti evitando che le stesse ricorrano al sistema giudiziario rappresenta un risparmio considerevole, in termini di costi e di risorse impiegate, sia per le parti (punto di vista individuale) che per il sistema giudiziario stesso (punto di vista collettivo).

Il problema dei costi legati al ricorso al sistema giudiziario, naturalmente, non è una prerogativa unicamente italiana; anzi, in molti paesi si presta sempre maggiore attenzione alla possibilità di fare ricorso a sistemi di valutazione del costo del ricorso alla giustizia, anche mediante l'utilizzo di schemi di analisi e valutazione economica del rischio sviluppati a tale scopo.

In pratica: il ricorso a tali strumenti si è sviluppato principalmente nelle imprese (grandi o piccole che siano), stabilmente impegnate in negoziazioni internazionali e particolarmente sensibili al rischio del ricorso alla giustizia, complicata dalla necessità di operare in sistemi giudiziari di diversi paesi.

Nondimeno, l'impressione è che si tende ad avere una percezione eccessivamente ottimistica nell'esito di una possibile controversia giudiziaria. In molti casi, addirittura, l'erronea ed eccessivamente ottimistica percezione del rischio, può condurre le parti a considerare ridotti o inesistenti i benefici in termini economici di una soluzione alternativa, proprio per un calcolo erroneamente ottimistico di quello che può essere ottenuto con il ricorso al contenzioso giudiziario.

L'applicazione di criteri obiettivi di valutazione del rischio infatti, pur essendo scarsamente utilizzata, se non sconosciuta nel nostro paese, sembra invece divenire sempre più frequente all'estero, non solo nel campo dei conflitti legali-commerciali tra imprese, ma anche in altri settori legali come ad esempio quello delle cause in

materia di diritto di famiglia e quello delle cause per danno alla persona.

La negoziazione, in ultima analisi, fondandosi sulla trasformazione dei conflitti basata sugli interessi delle parti anziché sull'attribuzione del torto o della ragione in base ad una norma di legge, si pone come un efficace strumento per ridurre il costo dei conflitti, e per aumentare il guadagno delle parti, anche nelle controversie potenzialmente orientate a sfociare in un ricorso al contenzioso giudiziario.

L'applicazione delle tecniche di negoziazione in termini di vantaggi economici per le parti ha delle potenzialità tanto elevate quanto, spesso, sottostimate ed in numerose circostanze concrete, se applicata correttamente può aiutare a ridurre in modo drastico i costi della conflittualità, sia in una fase iniziale, in termini di scelta dello "strumento" idoneo a risolvere la controversia in modo economicamente vantaggioso, sia durante la negoziazione, in termini di scelta delle strategie, delle tecniche e delle tattiche per ottenere il miglior risultato economicamente possibile.

Tale discorso acquista particolare significato in un contesto, quale quello italiano, caratterizzato da una forte competitività, nel quale trovano o poco spazio le strategie volte a favorire la collaborazione tra le parti.

Non a caso, la negoziazione rientra a pieno diritto nei così detti metodi di ADR (*Alternative Dispute Resolution*) ed, anzi, è il metodo più diretto e meno costoso, quello che, in definitiva, dovrebbe sempre essere valutato attentamente come possibile metodo di soluzione prima di ricorrere a qualsiasi altro¹⁰.

STEFANO CERA e MARCO DI GREGORIO¹¹

¹⁰ URY-BRETT-GOLDBERG, *Getting Disputes Resolved*, PON Books, 1986, pp. 169-173.

¹¹ Gli autori fanno parte del *CESNACOM*, *Centro Europeo per lo Studio della Negoziazione Applicata e della Conciliazione*, che dal 1993, sotto la guida del-

BIBLIOGRAFIA

MARIANI, *Decidere e negoziare*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002.

RUMIATI-PIETRONI, *La negoziazione*, Raffaello Cortina ed., Milano, 2001.

RUMIATI-PIETRONI, *Negoziare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, *La negoziazione*, ETAS Libri, Monza, 2003.

FISHER-URY, *L'arte del negoziato*, Arnoldo Mondadori ed., Milano, 1995.

GENNARO, *Il negoziato*, Etaslibri, Milano, 1991.

l'Avv. Mario Quinto, Direttore del Centro, si occupa di approfondire, in ambito scientifico e professionale, le tematiche della negoziazione, della mediazione e della conciliazione.

- **STEFANO CERA**. Membro del Centro dal 1994, al suo interno ricopre la carica di Segretario generale ed organizzativo. Laureato in Scienze Politiche, da dieci anni si occupa di consulenza e formazione (per enti ed aziende) sulle seguenti tematiche: gestione e trasformazione dei conflitti; principi e tecniche di negoziazione, mediazione e conciliazione; comunicazione interpersonale, team building. Collabora con le cattedre "Teorie e tecniche della trasformazione dei conflitti" (Università Roma Tre – Facoltà Scienze Politiche) e " Tecniche di negoziazione e conciliazione" (Pontificia Università Gregoriana – Facoltà Scienze Sociali), entrambe del Prof. Mario Quinto.
- **MARCO DI GREGORIO**. Membro del Centro dal 1998. Avvocato del foro di Roma dal 1998, si occupa di diritto commerciale, proprietà intellettuale e diritto delle nuove tecnologie. Offre consulenza alle imprese, anche in materia di negoziazione, conciliazione, gestione dei conflitti e progettazione di sistemi per ridurre il costo della conflittualità nelle imprese. Collabora con la cattedra di "Teorie e tecniche della trasformazione dei conflitti" (Università Roma Tre – Facoltà Scienze Politiche). Ha partecipato il corso "Mediation and Dispute Resolution", organizzato dalla Tulane University School of Law in associazione con l'Università Humboldt di Berlino, che permette l'accreditamento quale mediatore negli USA.

RAIFFA, *The Art and Science of Negotiation*, Belknap Harward, 1982.

URY-BRETT-GOLDBERG, *Getting Disputes Resolved*, PON Books, 1986.

Finito di stampare nel mese di luglio 2005