

A black and white profile photograph of a man with short, dark hair, smiling broadly. He is looking towards the right side of the frame. The lighting is dramatic, highlighting the contours of his face and the texture of his hair. The background is dark and out of focus.

Scotwork[®]

since 1975

Il sondaggio Scotwork sulla Capacità di Negoziazione

Relazione sui risultati

Scotwork Italia

scotwork.it

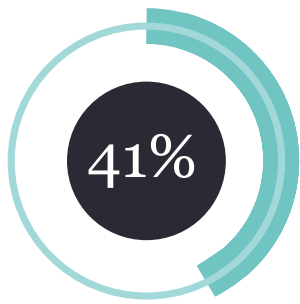
Introduzione

La negoziazione è un'attività quotidiana. Essa trascende la maggior parte degli aspetti aziendali e ha un impatto significativo sui ricavi e sui profitti di un'organizzazione. Dall'acquisto e dalla vendita di aziende e prodotti, alla negoziazione della gestione di portafogli immobiliari e allo scambio di idee sulle risorse umane, le aziende di tutto il mondo intrattengono frequenti rapporti commerciali con soggetti esterni e tra loro.

Nel corso del 2015, Scotwork ha sviluppato un sondaggio sulle capacità negoziali per rispondere alla domanda: "Quanto sono bravi i miei dipendenti a negoziare?". Nel 2018, oltre al sondaggio sulle capacità negoziali, Scotwork ha sviluppato un nuovo strumento: il profilo negoziale individuale. Questo questionario identifica le aree di negoziazione in cui le persone che si preparano a frequentare un corso si considerano meno sicure. Ora ci permette di analizzare un gruppo di partecipanti attraverso il sondaggio, così come i singoli individui che utilizzano lo strumento di profilazione, e di concentrare la guida e il coaching che forniamo durante il corso.

Ad oggi, abbiamo intervistato 28.859 dirigenti di 997 aziende che coprono 141 settori industriali e 66 paesi. Circa 29.000 persone hanno completato il Questionario sul profilo negoziale. Ora possiamo affermare di disporre di una delle serie più complete di dati di ricerca sui negoziatori, comprese le loro percezioni delle proprie capacità, dei propri punti deboli e della comprensione del processo di negoziazione. Lo scopo di questo documento è quello di esaminare le informazioni ricavate sia dal sondaggio sulle capacità che dallo strumento del profilo di negoziazione individuale e trarne delle conclusioni.

Prepararsi alla negoziazione



degli intervistati ha indicato che occasionalmente non ha tempo per prepararsi

UNA PREPARAZIONE INADEGUATA PORTA A



FRUSTRAZIONE

STALLO

RISULTATI NON OTTIMALI

71%

prima di iniziare a negoziare, considera ciò che è importante per te

62%

considera sempre i punti di forza e di debolezza di entrambe le parti

59%

definisce sempre il risultato desiderato e lavora per raggiungerlo

32%

sa sempre quali domande porre quando incontra l'altra parte

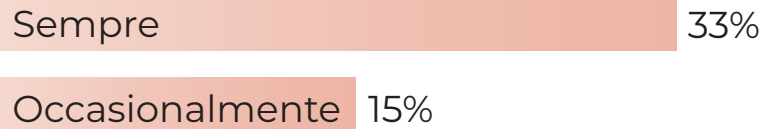
COME PREPARARSI

- Considerare ciò che è importante per sé stessi e per l'altra parte
- Considera i punti di forza e di debolezza di entrambe le parti
- Definisci il risultato desiderato
- Preparare domande per colmare le lacune nelle conoscenze

60%

dei negoziatori, in un determinato momento, avvierà una trattativa senza alcuna intenzione di fare concessioni

“So in anticipo cosa sono disposto a concedere”



“Coloro che vincono pianificano in modo efficace e cambiano con decisione. Sono come un grande fiume che mantiene il suo corso ma regola la sua portata”.

- Sun Tzu

LEZIONI DA IMPARARE

- Hai obiettivi chiari?
- Alcuni dei tuoi obiettivi sono più importanti di altri?
- Quali obiettivi potrebbe avere l'altra parte?
- Hai preparato delle domande per colmare le lacune di conoscenza che hai individuato?
- Cosa potrebbe chiedervi l'altra parte?
- Quali concessioni sai di poter fare?
- Cosa vorresti in cambio di queste concessioni?
- Cosa farai esattamente se non riuscirai a concludere l'accordo?



Solo il 12% si ferma se la propria strategia non funziona.



Solo il 18% dispone di un piano B nel caso in cui non riesca a concludere l'accordo.

Discussione

Il nostro sondaggio indica che molti negoziatori inesperti trascorrono la maggior parte del tempo a discutere:

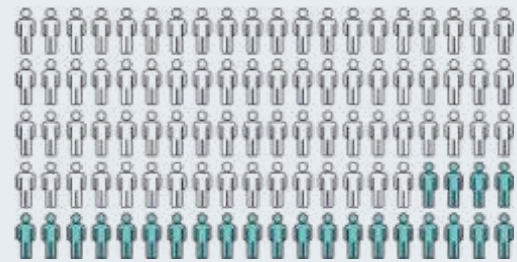
“In ogni occasione difendo sempre o quasi sempre con forza la mia posizione” **66%**

“Se abbiamo una divergenza di opinioni, rafforzo sempre con più forza il mio punto di vista” **12%**

“Ripeto sempre o quasi sempre le mie argomentazioni se non sono d'accordo con me” **43%**

LEZIONI DA IMPARARE

- Riconoscete ciò che non sapete (le “incognite note”, come le ha definite una volta il Segretario di Stato americano Donald Rumsfeld), siate aperti al riguardo, ponete domande che ridurranno le lacune nelle vostre conoscenze
- Ascoltate: non solo è importante comprendere le risposte, ma potreste anche identificare alcune “incognite note”, come le ha definite la stessa persona
- Verificate di aver compreso
- Verificate le tue ipotesi e, quando si rivelano errate, riconosci che qualsiasi approccio, proposta o tattica basata su di esse potrebbe dover essere modificata. Non è una debolezza, è semplicemente buon senso.
- Utilizzate tutti i mezzi a vostra disposizione per sostenere la vostra tesi: dati, statistiche di marketing, esperienze precedenti e molti altri strumenti possono supportare la vostra posizione. Ma quando questi non funzionano, dovete trovare un altro approccio. La vostra esperienza vi dirà che alzare la voce o puntare il dito non cambierà magicamente il comportamento dell'altra parte.



SOLO
24%
HA STABILITO
ALL'INIZIO
DELLA
NEGOZIAZIONE
CIÒ CHE
L'ALTRA PARTE
DESIDERA

Costo vs. Valore



“Vogliono X - è facile, possiamo darglielo”

degli intervistati basa sempre o quasi sempre le proprie concessioni sul costo che ne deriva per sé stesso

Quando pensi di fare una concessione, dovresti sempre considerare il valore che essa rappresenta per l'altra parte piuttosto che il costo che comporta per te

Il costo di una concessione per voi non determina necessariamente (e di fatto raramente lo fa) il valore che l'altra parte è disposta ad attribuirle

I NEGOZIATORI SONO POCO FLESSIBILI

L'inflessibilità è spesso una caratteristica del comportamento negoziale:

37%

“Elaboro le mie proposte prima della riunione e mi assicuro di presentarle”

6%

“Assumere una posizione dura e intransigente mi aiuta a vincere”

LEZIONI DA IMPARARE

Segni chiave di inflessibilità:

- Prepararsi a discutere piuttosto che a negoziare
- Non ascoltare
- Pianificare tutto in anticipo e presentarlo indipendentemente dalle nuove informazioni
- Ripetere le nostre argomentazioni nella vana speranza che riproporle una seconda volta risulti più persuasivo della prima

La negoziazione consiste nel gestire e facilitare il raggiungimento di un accordo

I negoziatori non scambiano concessioni

22%

formula controproposte tatticamente efficaci

3%

non intende fare alcuna concessione

20%

negozia per ottenere un vantaggio

14%

cerca di mantenere sempre in gioco molte questioni

SOLO

18%

dei negoziatori inesperti vede la negoziazione come un processo di scambio

SOLO

17%

accetterà una richiesta se ne vale la pena

SOLO

26%

fa una controproposta che soddisfa le esigenze dell'altra parte

SOLO

15%

utilizza in modo creativo gli elementi della lista dei desideri

LEZIONI DA IMPARARE

- Entrambe le parti hanno opinioni importanti a cui tengono e che non abbandoneranno gratuitamente
- Capire cosa vuole l'altra parte e quanto sia importante per lei, quando siamo in grado di concederglielo ci dà potere
- Tutti i negoziati comportano concessioni: la contrattazione è la gestione di questo processo, in cui le concessioni vengono scambiate e non regalate
- Risolvere un conflitto attraverso la negoziazione significa sempre fare delle concessioni per ottenere il risultato che desideriamo.

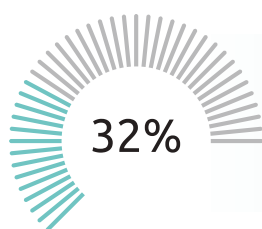
“IL NOSTRO COMPITO COME NEGOZIATORI NON È QUELLO DI VEDERE LE CONCESSIONI COME UNA DEBOLEZZA, MA DI PERCEPIRE IL POTERE CHE POSSIAMO SFRUTTARE OTTENENDO UN RITORNO”

I negoziatori pensano di poter fare di meglio

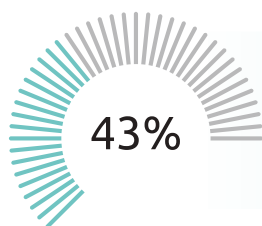
Solo il 41% ritiene che i propri risultati negoziali creino sempre valore a lungo termine

SOLO
46%

è sempre in grado di identificare i vantaggi dei risultati negoziati



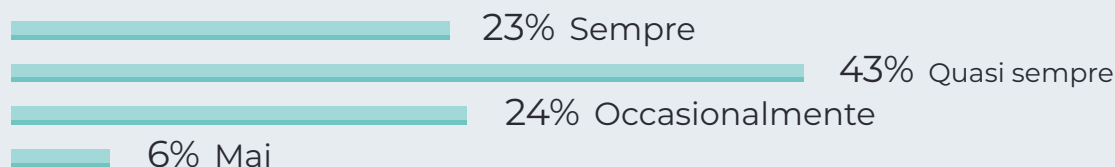
32% ritiene che il rapporto sia stato rafforzato al termine di una negoziazione



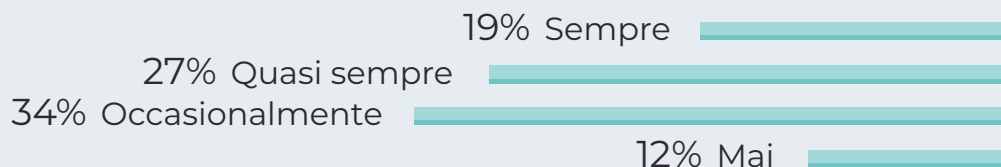
43% ritiene che le proprie negoziazioni contribuiscano sempre a costruire relazioni commerciali durature

UNA NOTA SULL'EMPOWERMENT

“Il mio capo mi delega la piena responsabilità della negoziazione”



“Il mio capo mi chiede di riferirgli qualsiasi cambiamento di programma”



I capi spesso mandano le persone alle riunioni come delegati, non come negoziatori autorizzati a concludere un accordo

Aree di fiducia

Abbiamo chiesto alle persone che frequentavano i nostri corsi quali fossero le aree in cui potevano contare sulla propria sicurezza e quali fossero quelle in cui avevano bisogno di migliorarla

La nostra ricerca indica che i partecipanti migliorano la loro sicurezza quando trascorrono del tempo con noi

LE PERSONE SEMBRANO PIÙ SICURE

- Dare priorità agli obiettivi in base a ciò che è possibile realizzare
- Esplorare le questioni chiave per capire cosa è importante per l'altra parte
- Stabilire una sequenza chiara di azioni per i prossimi passi nell'attuazione
- Conoscere la portata e i limiti della mia autorità di negoziazione
- Riassumere chiaramente le proposte per evitare malintesi sulle aspettative
- Comprendere ciò che gli altri desiderano e quanto lo desiderano
- Correggere rapidamente e con tatto eventuali malintesi
- Non scendere a compromessi per ridurre al minimo i conflitti
- Non lasciare che la mia impazienza affretti la conclusione di un processo negoziale

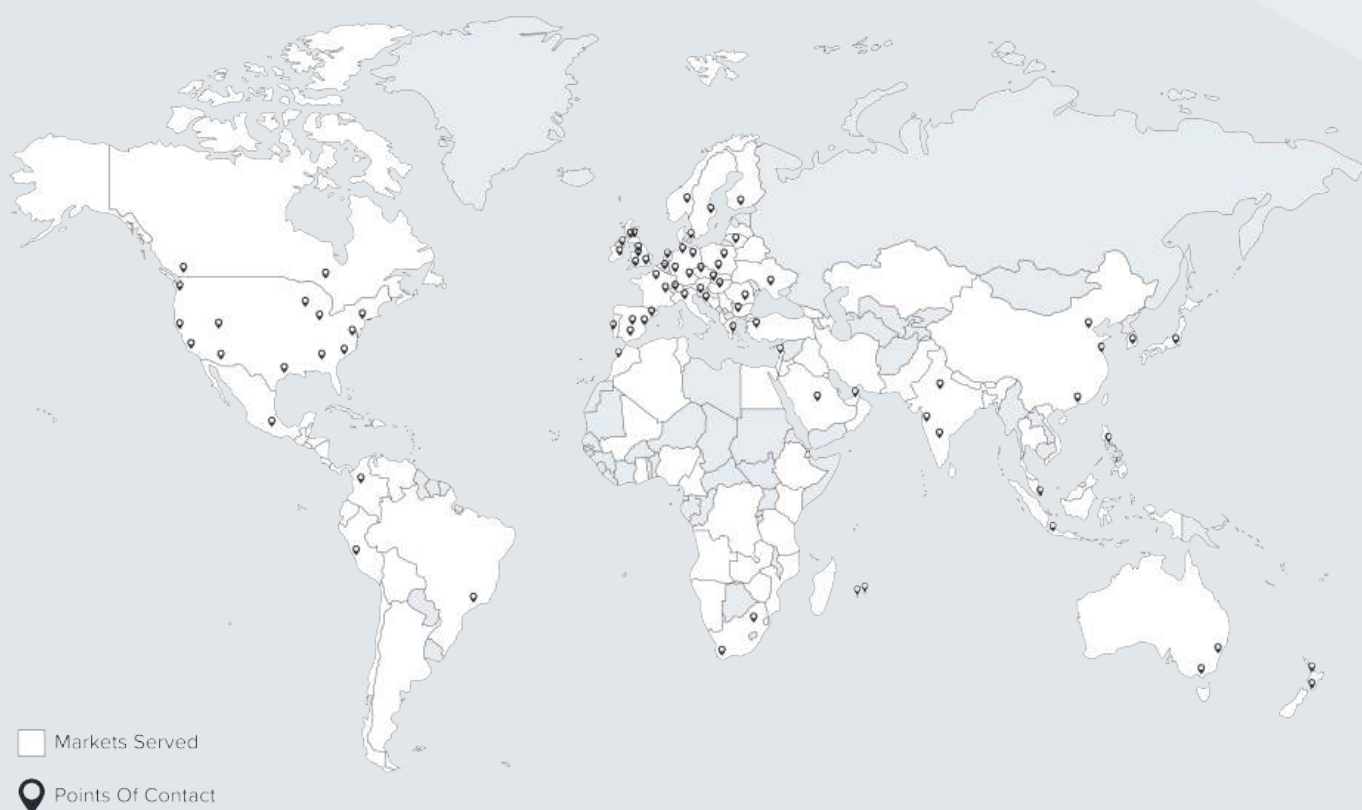
LE PERSONE SEMBRANO MENO SICURE

- Cogliere il significato dei comportamenti
- Essere coscienti nel finalizzare tutti gli aspetti di un accordo concordato
- Identificare ciò che devo evitare che accada prima di iniziare
- Affrontare le richieste facendo compromessi sicuri
- Essere risoluto quando so che la mia posizione è debole
- Gestire la mia contrattazione per ottimizzare i rendimenti di qualsiasi concessione che potrei dover fare
- Valutare l'equilibrio di potere tra me e l'altra parte nella mia pianificazione
- Prendermi il tempo necessario per rivedere una negoziazione con gli altri per imparare per il futuro
- Impiegare troppo tempo per fornire una semplice dichiarazione della mia posizione
- Lasciare che i risultati di una negoziazione vadano alla deriva invece di coordinare un piano d'azione per l'attuazione
- Presumere che i colleghi si occuperanno della pianificazione delle azioni per l'attuazione dell'accordo raggiunto

Informazioni su Scotwork

UN IMPATTO REALE IN TUTTO IL MONDO

Scotwork ha formato centinaia di migliaia di dirigenti senior in 30 lingue. Siamo diventati la società di consulenza indipendente numero uno al mondo nel campo della negoziazione, con uffici in 50 paesi. Lavoriamo con organizzazioni grandi e piccole in tutti i settori. Dopo oltre 50 anni, continuiamo a fornire alle persone competenze efficaci che trasformano la loro vita e garantiscono alle aziende un futuro di successo.



Arabia Saudita
Australia
Belgio
Brasile
Bulgaria
Canada
Cina
Colombia
Corea del Sud
Croazia
Danimarca
Emirati Arabi
Filippine

Finlandia
Francia
Germania
Giappone
Grecia
Hong Kong SAR
India
Indonesia
Irlanda
Isola della Riunione
Italia
Kuwait
Libano

Lituania
Malesia
Marocco
Mauritius
Messico
Norvegia
Nuova Zelanda
Paesi Bassi
Polonia
Portogallo
Regno Unito
Repubblica Ceca
Romania

Singapore
Slovacchia
Slovenia
Spagna
Stati Uniti
Sudafrica
Svezia
Svizzera
Turchia
Ucrania

Contattateci per ulteriori informazioni

E-mail: info.it@scotwork.com

scotwork.it