

INTRODUZIONE

In un'economia globale sempre più integrata, gli scambi commerciali fanno convergere partner negoziali provenienti da culture e tradizioni commerciali differenti, veicolatori di interessi eterogenei, nonché di un esteso ventaglio di stili ed esperienze negoziali. Se a tale ricca varietà si deve il carattere vivace dell'odierna comunità commerciale, allo stesso tempo, tuttavia, da essa possono derivare pericolose incomprensioni, tali da compromettere il regolare flusso delle attività commerciali.

La Camera di Commercio Internazionale (ICC), in linea con la propria missione di promuovere un commercio internazionale efficiente ed efficace, ha avviato con operatori grandi e piccoli, di tutti i settori e da tutto il mondo un dibattito, da cui è scaturita la serie di principi qui presentati, volti ad agevolare i processi di negoziazione commerciale.

I Principi ICC per facilitare la negoziazione commerciale (ICC Principles to Facilitate Commercial Negotiation) si fondano sulla convinzione che i migliori accordi commerciali sono quelli conclusi tra partner che manifestano non solo la volontà o l'esigenza di collaborazione, ma anche il rispetto e la fiducia reciproca. Gli scambi commerciali implicano sempre più partenariati e intese spesso destinati ad evolvere nel tempo. In tali circostanze, un rapporto fondato sulla comunicazione e sul rispetto nei confronti del proprio partner negoziale può rappresentare un primo ma essenziale risultato.

I Principi forniscono le giuste indicazioni per intraprendere o perfezionare un fruttuoso rapporto lavorativo, nonché per transazioni di qualsiasi entità o durata.

Considerando l'eterogeneità di ciascun accordo, nonché delle parti coinvolte, i Principi possono essere utilmente applicati in differenti circostanze per accordi commerciali di vario genere. Essi possono essere utilizzati come:

- un **elenco** di considerazioni di cui prendere atto nella fase di preparazione e gestione dei negoziati
- delle **linee guida** essenziali, sul cui impiego le parti possono accordarsi, avvalendosi come riferimento per la gestione della negoziazione¹
- uno **standard di riferimento** volto ad indirizzare, nel corso della negoziazione, il comportamento di ciascuna delle parti interessate.

Nel caso in cui i Principi vengano impiegati nella fase di negoziazione e stipulazione di un accordo, le parti possono anche fare riferimento, qualora lo desiderino, a una pluralità di strumenti di notevole rilevanza predisposti dalla Camera di Commercio Internazionale, i quali riflettono la pratica commerciale internazionale e sono universalmente accettati. Tra questi possono includersi una serie di contratti modello; le Regole Incoterms®; le NUU ("Norme ed Usi Uniformi relativi ai crediti documentari" — *Uniform Customs and Practice for Documentary Credits*, "UCP") e le URDG ("Norme Uniformi per le Garanzie a Prima Richiesta" — *Uniform Rules for Demand Guarantees*, "URDG"); il Regolamento di Arbitrato e il Regolamento di Mediazione (*Alternative Dispute Resolutions*).

¹ I Principi non sono stati concepiti con l'intento di imporre obblighi giuridicamente vincolanti nei confronti delle parti.

LA CAMERA DI COMMERCIO INTERNAZIONALE (ICC)

La ICC costituisce l'organizzazione più vasta e rappresentativa, operante nel settore del business su scala mondiale. La sua rete include oltre 6 milioni di imprese, Camere di Commercio e organizzazioni imprenditoriali operanti in oltre 130 paesi, i cui interessi coinvolgono ogni settore dell'attività imprenditoriale.

Una rete globale di Comitati Nazionali informa costantemente il Segretariato Internazionale, a Parigi, sulle priorità nazionali e regionali riscontrate nel settore del business. Oltre 2000 esperti, selezionati all'interno delle imprese e delle organizzazioni aderenti, hanno l'opportunità di incrementare il proprio expertise partecipando alla definizione della posizione della Camera di Commercio Internazionale in merito a specifiche problematiche.

L'ONU, l'Organizzazione Mondiale del Commercio — WTO, il G20 e molte altre organizzazioni intergovernative, internazionali e regionali, entrano in contatto con il punto di vista del business internazionale grazie all'attività svolta dalla ICC.

Per altre informazioni, consultare il sito: www.iccwbo.org

Le pubblicazioni ICC possono essere ordinate online attraverso l'ICC Store al sito <http://store.iccwbo.org/>

I Principi ICC sono disponibili per il download al sito <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Principles-to-Facilitate-Commercial-Negotiation/>

Per avere ulteriori copie dei Principi ICC contattare Emily O'Connor all'indirizzo eoc@iccwbo.org



33-43 Avenue du président Wilson, 75116 Paris, France
T +33 (0)1 49 53 28 28 F +33 (0)1 49 53 28 59
E icc@iccwbo.org www.iccwbo.org



PRINCIPI ICC PER FACILITARE LA NEGOZIAZIONE COMMERCIALE



11

PRINCIPI ICC PER FACILITARE LA NEGOZIAZIONE COMMERCIALE

1 Prepararsi con cura

- Coinvolgete le persone giuste all'interno della vostra organizzazione; definite in maniera chiara gli obiettivi; verificate gli eventuali precedenti rapporti commerciali con la controparte
- Raccogliete il maggior numero di informazioni sui vostri partner negoziali, nonché sulla realtà del contesto commerciale in cui operano. Prevedete i loro possibili interessi, le priorità, i limiti e le sfere di influenza
- Siate disponibili a esaminare, insieme alla controparte, il quadro giuridico applicabile al rapporto commerciale.

2 Considerare le divergenze culturali

- Informatevi sulle prassi commerciali esistenti nell'ambiente da cui proviene il vostro partner negoziale
- Mostratevi ragionevolmente flessibili sulle vostre consuetudini culturali, e sul modo di impostare la gestione degli affari
- Sviluppate iniziative che esortino a rivedere costantemente le vostre impostazioni e a verificare quelle avanzate dalla controparte
- Tenete sempre presente l'importanza della capacità di gestire affari in contesti eterogenei

3 Stipulare accordi preventivi con il partner negoziale sulle fasi organizzative della negoziazione, per creare i presupposti positivi per le questioni più sostanziali

- Accordatevi preventivamente con il vostro partner negoziale sulle questioni procedurali, come i termini temporali, le sedi e l'agenda degli incontri, la lingua di lavoro, i partecipanti ammessi agli incontri e l'attribuzione dei compiti di redazione dei testi

4 Predisporre risorse tecniche ed umane idonee nella fase della negoziazione

- Prevedete con anticipo chi farete partecipare al tavolo delle trattative e chi invece svolgerà l'opera di supporto esterno, come i responsabili di determinate decisioni, i tecnici specializzati, i traduttori, i redattori giuridici, i consulenti fiscali e i consulenti locali
- Mantenete la stessa formazione del vostro team evitando di presentare collaboratori sempre diversi

5 Tendere ad instaurare un rapporto professionale aperto e affidabile con il proprio partner negoziale

- Gli accordi costituiscono, in genere, degli impegni in divenire destinati a cambiare al mutare delle circostanze. Un buon rapporto professionale tra le parti agevolerà una valutazione efficace ed efficiente delle esigenze future di entrambi
- Un comportamento trasparente e un sincero desiderio di comprendere e individuare le migliori soluzioni possono contribuire a concentrare la discussione su questioni sostanziali
- Non occorre aver instaurato un rapporto di amicizia per creare un proficuo contesto professionale

6 Comportarsi con correttezza

- Non occorre rivelare tutto, ma quel che viene rivelato deve essere vero
- Affermazioni false o ingannevoli possono compromettere l'accordo, il rapporto professionale in atto, nonché la propria reputazione nell'ambiente, e talvolta possono anche comportare conseguenze legali
- La disponibilità a portare i propri valori e la propria etica al tavolo delle trattative sarà percepita dal proprio partner negoziale come segnale di serietà nell'affrontare la negoziazione

7 Gestire il lato emotivo

- Agire piuttosto che reagire: è fondamentale dimostrare di saper mantenere il controllo nonostante le provocazioni che la controparte possa lanciare
- Dimostrandovi ragionevoli, la controparte sentirà di poter chiedere aiuto, permettendovi di collaborare alla soluzione di un problema, piuttosto che celare informazioni per orgoglio o per timore facendo così fallire l'accordo

8 Essere flessibili

- Siate disponibili all'opportunità di ideare con il vostro partner modalità di temperamento dei rispettivi interessi e siate soddisfatti senza dover sminuire il valore della rinuncia per l'altra parte
- Soltanto un accordo reciprocamente vantaggioso potrà durare nel tempo: se una delle parti beneficiasse di un vantaggio sproporzionato, la controparte potrebbe non essere in grado di attuare l'accordo
- Comprendere le eventuali difficoltà affrontate dal proprio partner negoziale risulta fondamentale nell'attuazione di un accordo realistico e duraturo

9 Intraprendere attività concrete

- Accordatevi soltanto sulle attività che intendete realmente intraprendere, come vi aspettereste che facesse il vostro partner negoziale
- Verificate il potere operativo del vostro partner: taluni enfatizzano il proprio potere e assumono impegni che non sono nelle proprie capacità e non sono in grado di mantenere nel tempo
- Verificate eventuali alternative e sappiate cogliere il momento opportuno per interrompere la trattativa se avete individuato un accordo più conveniente altrove

10 Ratificare l'accordo a garanzia di un'intesa comune

- Esaminate in maniera accurata, a conclusione della negoziazione, gli accordi stipulati, risolvendo eventuali punti critici sui quali manchi l'intesa

11 Prepararsi all'eventualità di un insuccesso

- La negoziazione potrebbe non giungere a conclusione per una molteplicità di ragioni, alcune delle quali potrebbero essere al di fuori del controllo delle parti
- Anticipate tali situazioni e siate pronti a discutere di opzioni alternative con il vostro partner negoziale