

**DIREZIONE GENERALE**

Tel. 0578 298852 - 0578 298860

Fax 0578 298934

e-mail: [info@studioberna.com](mailto:info@studioberna.com)

Via P. Vannucci, 130

06062 CITTÀ DELLA PIEVE (Perugia)

P. IVA 02735620540

Registro U.I.C. n. 25572 del 20.11.2003

R.U.I. E 0000055403



# Guida alle tecniche di negoziazione

Queste pagine non hanno la pretesa di rappresentare la verità assoluta in materia di trattativa, ma vogliono essere una guida teorico-pratica su come affrontare con successo determinate situazioni, sia nel campo dei rapporti di lavoro che in qualsiasi altro.

Ciò che infatti è fondamentale fissare con la massima chiarezza è che tutti i rapporti umani, indipendentemente dai moventi che sottendono, seguono regole comuni e risultano condizionabili da principi e schemi generali; appunto quelli che tratteremo in questa sede.

## Il rapporto di forza

Ci sono due buone regole di condotta negli affari, apparentemente contraddittorie: la prima dice: "Pesca dove c'è il pesce" e suggerisce di utilizzare coloro che hanno già una qualche posizione di forza nel settore in cui intendete muovervi; l'altra suona: "Qualsiasi cosa tu faccia, fai sempre in modo di essere in una posizione di forza".

La soluzione, ai nostri fini, non può essere che un compromesso tra le due posizioni. Informarsi sul mercato, negli ambienti commerciali, raccogliere tutti i dati sul partner e sulla concorrenza, da un vantaggio di partenza incomparabile.

Ecco quindi la prima regola per avere successo nella contrattazione: cominciate la trattativa prima che la controparte sappia d'esservi coinvolta.

La seconda regola che deve guidare un buon negoziatore è quella di indurre prima di tutto la controparte ad avere un atteggiamento aperto, magari tramite una presentazione fatta da persone conosciute: ciò vi renderà stimati ancora prima che vi si conosca più a fondo.

Queste attenzioni preliminari contribuiranno a fornirvi una buona base di partenza per la trattativa futura.

La contrattazione è uno scambio sociale che implica un rapporto di forza; prima dell'inizio effettivo delle operazioni, una delle due parti si considera in posizione di vantaggio, ma durante le varie fasi, il rapporto di forza cambia continuamente e il predominio si sposta ora da una parte ora dall'altra. Ogni negoziato non è infatti che una civile lotta per il controllo della situazione.

Una squadra indietreggia mentre l'altra incalza, poi riprende l'iniziativa e ritorna all'attacco. In un gioco come questo non ci sono limiti di tempo: a volte può finire in pochi secondi, a volte -quando la posta è rilevante- ci vuole molto più tempo e si deve passare attraverso molte fasi. Solo al momento della stretta di mano che suggella l'accordo, il rapporto di forza fra le due parti è perfettamente equilibrato, ma potrebbe cambiare immediatamente dopo, spesso in modo abbastanza drammatico, per esempio quando una delle due parti non tiene fede ai propri impegni. Ecco allora un ulteriore consiglio: non pensate che quando l'accordo è siglato tutto sia finito. La lotta potrebbe essere appena cominciata.

Il potere contrattuale è un concetto relativo che non può essere misurato in termini precisi, anche se è possibile stabilire il peso di certi fattori e valutare da che parte penda la bilancia. Ognuno dei partecipanti alla trattativa ha una propria immagine particolare della propria potenza; quasi sempre il rapporto di forza è il risultato di una valutazione soggettiva del negoziatore e dipende da quella che egli ritiene di avere e che abbia la controparte. Esistono però degli elementi oggettivi, di volta in volta mutevoli da cui comunque si può dedurre la reale consistenza degli equilibri in campo.

La prima fase della trattativa è data quindi dallo scontro-incontro tra i due diversi e spesso divergenti punti di vista delle parti in campo.

Una importante regola da ricordare è perciò: l'opinione della controparte può essere modificata, ma dovete ottenere questo risultato rapidamente. E con essa

anche le aspettative e la posizione della controparte nei vostri confronti: in questa idea è racchiuso tutto il rischio, il brivido e il pericolo di rottura, ma anche la possibilità di successo, di ogni trattativa. Quando cominciate a tentare un'azione di questo tipo aspettatevi di essere sbalottati sulle montagne russe, perché il guaio è che anche dall'altra parte si cercherà, nello stesso momento, di modificare le vostre attese: è proprio qui che sta la lotta.

Potrete migliorare la vostra posizione nella trattativa e consolidare la vostra forza, mettendo in rilievo i vantaggi che la vostra proposta comporta e il grado di assicurazione che essa può fornire all'altra parte. Questa è la strada della persuasione e della moderazione.

Potrete indebolire la posizione dell'avversario avanzando critiche e sottolineando gli svantaggi che egli incontrerebbe se non concludesse un accordo con voi.

Attenzione però, perché questa è la strada della coercizione e dell'imposizione della propria forza: una strada che richiede il massimo di abilità e di attenzione, dato che ci vuole molto più coraggio e bravura nell'allontanarsi dall'interlocutore che non ad avvicinarlo. E inoltre possiamo essere sicuri che se noi usiamo le maniere dure con l'avversario, lui le userà con noi in una fase successiva delle trattative, dandoci probabilmente una lezione. Meglio quindi non utilizzare la forza in modo scoperto, a meno che non vi siano alternative.

Nella contrattazione è il più potente a stabilire le regole, ma l'abilità nel condurre le trattative, l'esperienza, le conoscenze, la capacità di intuire in anticipo i movimenti della controparte, tutto ciò contribuisce alla forza del negoziatore dandogli la possibilità, pur trovandosi in una posizione di svantaggio, di impostare la trattativa secondo le sue regole.

In conclusione di questo capitolo riportiamo i vari elementi di composizione della trattativa da cui è impossibile prescindere:

- ✓ **Raccolta delle informazioni**
- ✓ **Diagnosi della situazione**
- ✓ **Esplorazione delle necessità della controparte**
- ✓ **Valutazione dei rapporti di forza**
- ✓ **Messa a punto degli obiettivi**
- ✓ **Sviluppo delle strategie**
- ✓ **Mosse di apertura**
- ✓ **Creazione di una situazione in movimento**
- ✓ **Revisione degli obiettivi**
- ✓ **Giochi tattici**
- ✓ **Zona dell'accordo**
- ✓ **Conclusione**

Ultima raccomandazione: grazia, tatto e pazienza sono le armi migliori in ogni occasione. Usatele.

# I dieci principi fondamentali della contrattazione

## Se non vi siete costretti non trattate

I venditori che offrono sconti si pongono in una posizione difficile. Quei compratori (e non sono la maggioranza) che acquistano esclusivamente sulla base del prezzo sanno quali fornitori lasciano dei margini di manovra ai loro venditori: li cercano e, naturalmente, li spremono più che possono.

D'altro canto si sarebbe indotti a pensare che i venditori vincolati ad un listino prezzi molto rigido vendano meno di quelli in grado di concedere sconti. Indagini accurate dimostrano che ciò non è assolutamente vero.

Ecco una regola per chi deve concludere trattative e vuole vivere felice a lungo: non fatevi indurre a tentare di concludere affari con chi non li sa fare in modo piacevole. La vita è troppo breve.

Siamo arrivati così al primo principio basilare della contrattazione, quello di evitare di mettersi nella posizione di essere costretti a trattare. Se siete convinti di poter ottenere tutto ciò che vi interessa senza condurre trattative, fissate le vostre condizioni e tenetele ferme fino alla fine. Fate in modo di non far capire, neppure con un gesto, che siete disposti a discutere: ma se proprio non potete, assicuratevi che gli altri si rendano conto che la vostra disponibilità è limitata alle questioni di dettaglio e non alla sostanza. Quando vendete, il vostro atteggiamento deve essere quello di chi sostiene che tra persone civili i prezzi non si discutono.

A volte può essere conveniente fare qualche apertura, facendo apparire come concessioni delle facilitazioni che avevate già deciso di concedere autonomamente. Ma, in generale, si dovrebbe aprire una discussione solo quando è strettamente necessario.

## Preparatevi bene

E' meglio entrare nel gioco per primi: spesso le partite si vincono o si perdono nel primo quarto d'ora, anche se poi si continua ad avere incontri su incontri e si perdono ore e ore in discussioni e argomentazioni. Questo non vuol dire che l'accordo si conclude in quel quarto d'ora, ma che in quel periodo di tempo si fissano le posizioni: e ciò significa che bisogna essere pronti.

Chi si prepara alla trattativa in modo accurato, chi sa dove vuole arrivare ed è in grado di valutare le aspettative del suo interlocutore, parte da una posizione di forza. Chi, al contrario, non conosce le regole del gioco e non ha ancora capito di essere coinvolto in un negoziato neppure quando c'è in mezzo, si pone in una posizione di estrema debolezza.

E' di fondamentale importanza condurre ricerche preventive e raccogliere tutte le informazioni necessarie sia intorno alle problematiche tecniche che alla controparte. Solo così sarà possibile guadagnare spazio importante fin dall'inizio della trattativa.

## **Fate in modo che siano gli altri a fare il lavoro**

La cosa più vantaggiosa, quando si può, è non spostarsi dalle proprie posizioni, specie sulle questioni più importanti: perché possiate farlo, ovviamente, è necessario che l'altro abbia un forte interesse all'affare, altrimenti la vostra rigidità potrebbe indurre il vostro interlocutore ad allontanarsi e sarete costretti ad indebolirvi nel tentativo di andargli dietro.

Ricordate che la gente è maggiormente gratificata da ciò che è riuscita a ottenere con una certa difficoltà. Date questa soddisfazione alla vostra controparte.

Individuate sempre quindi un problema importante fin dal primo momento e tenetelo al centro della trattativa: sarà un buon modo per focalizzare l'attenzione della controparte su un aspetto fondamentale della trattativa evitando che essa abbia modo di prendere direzioni indesiderabili.

## **Pugno di ferro in guanto di velluto**

Dopo aver valutato la vostra forza di contrattazione e quella della controparte, potete decidere se avete bisogno di rafforzare la vostra posizione.

I sistemi per farlo possono essere vari: esercitare pressioni continue sulla controparte, incontrarsi in un luogo familiare a voi e non ad essa, interrompere le trattative prima di arrivare ad un punto morto. La cosa importante è che facciate capire chiaramente al vostro interlocutore quali sono i limiti del rapporto tra di voi e che è necessario non uscire da essi, soprattutto per lui.

## **Rispettare i tempi**

In una trattativa la dispersione non è mai un buon segno. Se l'entusiasmo e l'interesse hanno un effetto rassicurante sulla controparte, l'ansia di concludere dimostra solo debolezza. Fate in modo, insomma, che siano gli altri a doversi contendere la vostra attenzione, poiché se si vuole indurre l'interlocutore a decidere quello che serve è mettere in luce che il principale interessato all'accordo è proprio lui.

Possiamo quindi enunciare un altro consiglio per aver successo: cadere in preda al panico per la paura di non concludere non aiuta a concludere bene.

## **Lasciatevi sempre dello spazio**

Nella tattica della contrattazione dovete sempre fare in modo di avere a vostra disposizione un po' di spazio per manovrare. Se volete ottenere venti, chiedete venticinque; se siete disposti a concedere dieci, offrite sette. E' quello che ci si aspetta da voi e non avere libertà di scelta in molte situazioni può essere dannoso. D'altra parte, non dovete dimostrare per forza d'essere capace o disposto a contrattare: ci sono casi in cui potreste non avere nulla da offrire.

Ecco allora il solito consiglio: nella fase finale della trattativa concedete sempre qualcosa di più di quanto la controparte è convinta di ottenere.

## **Conservate la vostra integrità**

E' molto importante per chi tratta conservare la propria integrità. La sua parola deve essere considerata solida e sicura dalla controparte: chi prende un impegno deve mantenerlo e se fornisce assicurazioni gli altri devono potersi fidare.

Un negoziatore può essere duro, può avere uno stile graffiante, a volte può giocare d'astuzia (purché non lo faccia in modo troppo scoperto), ma deve comunque essere affidabile: delle sue parole ci si deve poter fidare.

Ma come può un negoziatore conservare la propria integrità? Come può far sì che la posizione sia sempre credibile? In primo luogo lasciandosi sempre una via d'uscita. Inoltre deve sempre avere delle buone ragioni per cambiare la sua posizione: a volte può anche lasciarsi persuadere da uno degli argomenti della controparte. Ecco quindi un altro suggerimento: se gli altri sono caduti in un buco, date loro una scala.

## **Ascoltate, non parlate**

Provocando una reazione, scoprendo informazioni e notizie sulla posizione degli altri, colui che pone le domande è in genere quello che controlla il rapporto. Grazie a queste informazioni, egli può modificare la forma e il contenuto di ciò che ha intenzione di dire, per adattarsi alla necessità dell'altro o per lavorare sui suoi punti deboli. Chi pone le domande giuste e ascolta attentamente le risposte, si trova in una posizione di forza. Egli metterà ben a fuoco i problemi, sarà in grado di cogliere al volo le occasioni e di valutare correttamente la posizione della controparte: quando parlerà il suo discorso si adatterà alle aspettative di quella, riducendone al minimo le resistenze.

Il suggerimento in questo caso è comunque: non credete sempre a quello che vi capita di ascoltare.

## **Mantenete il contatto con le aspettative altrui**

Tenere alte le proprie richieste, come anche avere sempre a disposizione una buona scusa se si deve fare marcia indietro, rimangono regole valide per la contrattazione. Ciò non toglie che ci sia un limite a quello che potete chiedere, onde evitare l'arrivo ad un punto morto.

Le richieste molto elevate devono essere presentate chiaramente e subito perché la controparte abbia ben chiaro cosa deve aspettarsi. Tenete pure alte le vostre richieste, ma non perdetevi il contatto con le aspettative della controparte, altrimenti perderete ogni possibilità di incontro.

## **Rendete familiare la vostra posizione**

L'impiego di segnali è di grande aiuto in tal senso. Ad esempio può essere utile fare riferimento a casi concernenti trattative analoghe, segnalando all'interlocutore messaggi che possano suscitare anche in via indiretta il suo interesse.

Sappiate che se riuscirete ad entrare nella sfera di simpatia ed accettazione della vostra controparte il grosso del lavoro è fatto.

# I fondamenti del successo

## Essere preparati ad affrontare anche le situazioni d'emergenza

Ci sono moltissime occasioni a cui, in un certo senso, è difficile essere preparati in anticipo e per concludere accordi ottimali si è costretti a fare affidamento solo sulla propria esperienza e abilità. In particolare nelle occasioni del tipo "prendere o lasciare", generalmente la prospettiva è troppo allettante perché una delle due parti l'ignori. Malgrado questo anche in tali casi una preparazione è sempre possibile e comunque chi è addestrato a padroneggiare anche le evenienze più eccezionali è avvantaggiato.

Un suggerimento: cercate di parlare con quanta più gente possibile dei vostri interlocutori, ma fate in modo che loro debbano parlare solo con voi.

## Quattro momenti chiave

Le basi di un successo nelle trattative vengono poste curando quattro momenti: la preparazione, l'analisi, la prova e la revisione.

### Preparazione

Trattare è un'operazione che implica l'impiego delle tecniche d'uso del potere: e la conoscenza è potere. Essa nasce da due fattori, l'informazione e l'esperienza, e non c'è nessuna alternativa all'ostinata raccolta di fatti ed informazioni da convertirsi in un piano d'azione.

### Analisi

Analizzate la situazione della controparte: cercate in primo luogo i vantaggi che potrebbe rivestire per lei la vostra proposta e che potrebbero rendergliela attraente: valutate perciò gli eventuali punti su cui si può fare pressione, quanto essa perderebbe, per esempio se non concludesse l'accordo con voi.

### Prova

Simulate in anticipo i negoziati e non una o due volte ma anche cinque o sei: usate persone diverse nel ruolo della controparte, prima gentili, poi indisponenti, fate fare a qualcuno la parte dell'avvocato del diavolo e considerate tutte le possibili obiezioni che gli possono sollevare. Un consiglio: è bello comportarsi da gentiluomini, ma i veri giocatori sono quelli che vincono.

## **Revisione**

Durante e dopo le sessioni del negoziato, dovete passarne in rassegna l'andamento effettivo ed eventualmente rivedere la tattica. Tenete sempre presente l'obiettivo originario: l'altra parte può essere riuscita a ridimensionare in qualche punto le vostre aspettative. Se avete in mente l'obiettivo globale, potete trarre più facilmente le dovute lezioni dai successi e dagli insuccessi.

Essere soddisfatti di sé può essere assai pericoloso ed è quindi sempre meglio essere i più spietati critici di sé stessi. Dopo ogni affare, comunque si sia concluso, stendete una nota su una scheda riguardo a ciò che avete fatto: analizzate il vostro comportamento, registrate le cause del successo e quelle dell'insuccesso. Riguardando le schede potrete individuare i momenti in cui tendevate a parlare troppo, quelli in cui lasciavate correre l'attività preparatoria, quelli in cui eravate troppo restii ad assumervi dei rischi o facevate troppo affidamento sulla vostra esperienza. Vi potrete accorgere che un vecchio errore può ripresentarsi, per esempio quello di non porre il giusto tipo di domande.

Una domanda: vi state preoccupando di accrescere le vostre capacità di negoziatori?

## **Il quadro generale**

Negoziatori e venditori dedicano gran parte del proprio tempo e dei propri sforzi a raccogliere e ordinare, sintetizzandole, notizie sui prodotti e i servizi offerti dalla propria azienda. La maggior parte delle imprese mandano sul mercato i propri venditori armati solo di queste informazioni e questo è terribilmente sbagliato. Le informazioni sul prodotto e sull'azienda sono di vitale importanza, ma non bastano: la conoscenza di queste informazioni rappresenta meno della metà di quello che è opportuno avere.

## **Conoscere le applicazioni**

Un primo requisito per condurre una trattativa è sapere quali benefici l'altra parte può ricavare dalle vostre proposte e saperglieli quantificare.

E' ben poco utile dire: "il nostro responsabile dell'assistenza abita a soli quaranta chilometri da voi". Sarà più interessante quest'altra informazione: "non avete pensato che l'assistenza che vi offriamo vi farà risparmiare quaranta milioni all'anno di media?". Meglio ancora se corroborerete tutto ciò con un prospetto che mostri quanto verrebbe a costare al cliente privarsi di quel servizio e il vantaggio (non solo economico) che invece realizzerebbe avendo un rapporto con voi.

Dati come questo non possono essere proposti a casaccio ma vanno inseriti nel piano di presentazione.

Un compratore di solito, esamina e valuta proposte di diversi fornitori; scartando accuratamente le informazioni che non gli tornano utili e usando invece quelle che gli sono favorevoli, egli cercherà d'ottenere il massimo dal fornitore che ha scelto: il fatto è che i compratori, esercitando maggior potere, sono più attenti al gioco dei rapporti e usano più tattica nei confronti dei venditori di quanto questi ultimi ne adottino nei loro confronti.

## **Il profilo dell'avversario**

I dati più importanti che dobbiamo procurarci per la trattativa sono quelli che riguardano il nostro interlocutore.

## **Il profilo del concorrente**

Probabilmente l'area fra tutte la più povera di dati è quella relativa alle informazioni sui concorrenti. Informazioni adeguate permetterebbero di rispondere alla domanda: "Se il mio interlocutore non dovesse concludere l'accordo con me, a chi altri potrebbe rivolgersi? Quali sono le alternative a sua disposizione?".

E' difficile che venditore e compratore conoscano sempre tutte le offerte dei concorrenti: e in effetti è sufficiente che sappiano qualcosa sui loro rivali più immediati e sulle aziende leader del mercato. I venditori, in particolare, dovrebbero sempre avere una conoscenza precisa di almeno un concorrente che pratichi un prezzo superiore al loro e di uno che sia invece inferiore quanto alle qualità dell'offerta.

## **L'équipe che conduce le trattative**

In teoria la dimensione ideale per un'équipe che deve condurre una trattativa è di una persona sola: voi, dato che così avrete il controllo completo della situazione sulla vostra parte, e il controllo è il problema maggiore delle équipes coinvolte nella trattativa. E' anche vero, però, che tenere d'occhio la controparte in tutti i suoi movimenti ed essere ferrato in tutti gli aspetti della discussione sono compiti un pò troppo pesanti per una sola persona: il fatto di essere da soli, poi, esclude la possibilità di impiegare delle tattiche di squadra, che spesso si rivelano utili. E comunque l'altra parte può sempre introdurre degli esperti, che voi dovete essere in grado di contrastare. Ecco dunque che la dimensione ideale della équipe che tratta può essere modificata: voi stessi ed un'altra persona, con voi responsabile.

Potrebbe capitarvi, durante le trattative, di trovarvi di fronte ad un gruppo molto largo, nel quale potrebbe essere addirittura assente chi prende le decisioni, un gruppo che viene mandato solo per strappare delle informazioni. In questo caso non allargate la vostra squadra, semmai restringetela: purché siano degli esperti, i suoi membri ne guadagneranno in autorità.

Uno dei vostri obiettivi è dividere e riuscire ad influenzare équipe avversaria: fate bene attenzione, perciò, a cogliere ogni indizio di comportamento dell'altra parte sostenendo quegli atteggiamenti che vi sono favorevoli. In questa maniera sarete in condizione di sfruttare a vostro vantaggio le incomprensioni, gli errori ed i disaccordi all'interno della squadra avversaria, volgendo a vostro favore una situazione che probabilmente era stata costruita per mettervi in inferiorità.

## **Il piano per la trattativa**

Esso è un documento importantissimo che riassume tutti i dati e gli aspetti

fondamentali del negoziato. Esso dovrebbe essere esaminato, codificato, steso e distribuito a tutti i membri équipe che conduce la trattativa. Il processo di formazione di un piano comprende sei fasi:

- ✓ Diagnosi
- ✓ Prognosi
- ✓ Fissazione degli obiettivi
- ✓ Delineazione della strategia
- ✓ Manovre tattiche
- ✓ Controllo

# Come ci si comporta in un negoziato

## L'importanza dello stile nei rapporti interpersonali

La trattativa è un processo sociale e, come in tutte le relazioni sociali, il modo in cui si comportano le parti è almeno altrettanto importante, per l'esito finale, quanto le strategie negoziali utilizzate. Se il negoziatore presenta la sua proposta in modo che possa essere confrontata con le offerte migliori disponibili a quel momento, allora chi vince sarà considerato il più gradevole, il più eccellente, il più affidabile, il più efficiente negoziatore con cui sia dato di trattare. Tutto ciò è innegabile, ed è inculcato minuziosamente nella testa della controparte.

Il modo in cui un negoziatore si comporta viene visto come l'indicazione più importante sulla qualità della sua persona e dell'organizzazione che rappresenta: in una parola, quello che è importante è lo stile sociale. Consiglio: per fare in modo che la vostra controparte si muova usate sempre le buone maniere, ma ricordatevi che se si sta muovendo, allora dovete farla correre. Attenzione però: i contratti peggiori si concludono quasi sempre quando si ha poco tempo a disposizione.

## Il condizionamento della controparte

Il processo negoziale implica il tentativo di modificare il comportamento della controparte al fine di indurla a muoversi secondo modalità per voi convenienti. Esamineremo quindi come si costruisce questo condizionamento, l'interazione sociale che ha luogo, la creazione di flussi comunicativi efficaci e il problema di riconoscere la manipolazione esercitata su di noi e di controbatterla.

Per ottenere un cambiamento nel comportamento della controparte dobbiamo in primo luogo modificarne l'atteggiamento nei nostri riguardi; dobbiamo quindi partire dai suoi preconcetti, dalle sue convinzioni e dalle sue intenzioni attuali per farla evolvere in modo favorevole all'accettazione delle nostre proposte. La controparte, durante questa azione, svilupperà una serie di reazioni molto simili a quelle che si verificano nel processo d'apprendimento. Una volta formatasi un'idea della controparte e delle sue inclinazioni, fornite uno stimolo, che generalmente assume la forma di una proposta. Questo stadio del processo è noto come "condizionamento sensibilizzante".

Uno stimolo successivo può essere costituito dalla presentazione di un vantaggio contenuto nella nostra proposta, ma anche dalla presentazione di un problema o di una difficoltà già percepiti dalla controparte e che essa non è più in grado di risolvere in modo soddisfacente.

Tutto ciò provocherà una risposta: da questo momento gli scambi si intrecceranno in un processo in cui dovrete cercare di modellare le risposte altrui per accordarle al vostro punto di vista, mentre si tenterà di fare lo stesso con voi.

Questo processo di modellamento ha come strumento il rinforzo positivo che voi date loro, con l'incoraggiamento e il riconoscimento sociale, quando si pronunciano in modo a voi favorevole, ma anche un eventuale rinforzo negativo, una resistenza

o una rottura, quando essi non sostengono le vostre posizioni. Questo tipo di condizionamento è detto operativo, verificandosi le conseguenze dopo il comportamento della controparte che le ha causate.

Nella pratica del negoziato, la discussione si incanala di solito lungo binari puramente logici, ma l'interazione tra le parti avviene quasi sempre ad un livello più personale e spesso emotivo: la conclusione di un negoziato può avvenire, in ultima analisi, sulla base della simpatia esistente tra le parti. I negoziatori però tendono sempre a razionalizzare a posteriori i risultati raggiunti e a presentarli secondo criteri logici; sono pochi quelli che dicono: "Non abbiamo concluso quell'affare perché non ci eravamo abbastanza simpatici".

In conclusione, se volete che l'altro vi venga incontro, dovete prima capirlo e intuire cosa vuole. Inducetelo a prestare attenzione a quello che dite e a reagire a quanto proponete: se è d'accordo con voi, sostenetelo; altrimenti, non dategli alcun sostegno o opponete una leggera resistenza. Ma soprattutto, se volete che vi segua, dovrete a vostra volta seguirlo almeno in qualche occasione.

Concludere un buon accordo senza aver stabilito alcun rapporto di benevolenza tra le parti è possibile solo nei casi in cui la parte più debole è priva di alternative: ma nei casi più incerti sarà la parte che ha costruito il rapporto più forte ad avere la meglio esercitando una leggera pressione al momento giusto.

## **La motivazione del negoziato**

Due ordini di fattori influenzano il comportamento in una trattativa:

- le inclinazioni personali;
- il ruolo professionale.

Se volete influire sulla vostra controparte dovete in primis farvi benvolere: poi domandatevi che cosa muove la persona che avete di fronte, che cosa vuole, cosa potete fare in modo che essa voglia e cosa potete fare per lei. Allora e solo allora potrete mettere in piedi una strategia adatta.

Imparate a valutare con grande rapidità i comportamenti altrui, tramite l'osservazione, l'ascolto, facendo magari le domande giuste o esaminando i segnali visivi della comunicazione non verbale.

Non bisogna mai dimenticare quanto sia importante prestare attenzione al proprio interlocutore, ai suoi gesti, alle sue maniere, alla sua voce, alla sua espressione, insomma, a tutti quegli elementi in grado di rivelare la direzione e l'intensità delle sue intenzioni. Sappiate però che tutto il comportamento sociale implica elementi di inganno. L'io che viene presentato all'esterno è sempre in parte un io simulato: noi sembriamo più sicuri di quanto ci sentiamo e in genere tendiamo a nascondere i lati meno belli della nostra personalità.

Proprio per questo è molto pericoloso attaccare deliberatamente l'autoconsiderazione dell'altra parte, a meno che ciò non faccia parte di una strategia del negoziato attentamente studiata. Se proprio dovete attaccare il piano del vostro interlocutore in un dato momento fatelo pure, purché sia ben chiaro che lui personalmente non è toccato da quella critica, che voi vi rendete conto che lui può sentirsi imbarazzato ma che comunque non ha nessuna colpa. A questo punto osservate bene tutti i segni possibili dello stato emotivo della controparte: il modo in cui sta in piedi può rivelarvi se è tesa o rilassata; quanto vicina o lontana si metta dalle altre persone (compreso voi) vi darà informazioni sul carattere più o

meno amichevole della sua personalità: i suoi gesti vi parleranno del suo stato interiore e vi riveleranno o confermeranno informazioni sul suo atteggiamento, mentre gli occhi vi faranno capire se sta interagendo senza riserve con voi o se sta cercando una rottura. I modi del suo discorso, se sono lucidi, denotano sicurezza e preparazione, mentre se sono spezzati o contorti indicano uno stato d'emozione e d'incertezza: le espressioni del suo viso vi diranno qualcosa su quanto sta realmente pensando.

Tuttavia non dovrete mai dimenticare che nello stesso modo anche voi fornite dei segnali.

C'è un ulteriore problema relativo al comportamento che bisogna menzionare, ed è quello della percezione; esso è connesso con il fatto che le persone hanno la tendenza a vedere e a sentire solo ciò che vogliono. Due persone daranno, di uno stesso insieme di circostanze, sempre due versioni leggermente differenti, perché esercitano una funzione di scelta e di discriminazione in quello che decidono di ricordare. Chi si trova in una situazione di negoziato cerca di trovare un equilibrio fra tre diversi elementi: le sue convinzioni (ciò che pensa sia vero), le sue emozioni (ciò che sente essere vero), le sue azioni (ciò che vede essere vero).

Se siete impegnato in una trattativa e volete risolvere i problemi di percezione ora accennati, bisognerà che affrontiate alcuni passaggi molto lentamente, in particolare quelli che è importante che la controparte capisca bene e che sono spesso collegati con i limiti di ciò che andate proponendo. Questo è molto difficile se il negoziatore non è sicuro che la controparte concluderà un accordo con lui: occorre perciò, prima di presentare dettagliatamente la proposta, compresi i suoi lati deboli, risvegliare e consolidare l'interesse dell'altra parte.

Prendetela quindi con molta calma e fate in modo che chi vi sta di fronte vi esponga con parole sue ciò che ha capito del vostro progetto. Domande del tipo "E' chiaro quello che ho detto?" sono però del tutto inutili perché il rituale "Sì" che seguirà è del tutto insignificante. La domanda giusta è piuttosto "Che effetto potrebbe avere questo su di lei?" o addirittura, più semplicemente, "Può espormi la sua reazione di fronte a quello che ho appena detto?".

C'è sempre la tentazione d'imbrogliare i punti più delicati, che già sapete non saranno graditi dall'altra parte: ma più il negoziatore adatta artificialmente le sue argomentazioni per compiacere la controparte, più aumenterà la tendenza a smussare quei punti quando salteranno fuori di nuovo. Il rimedio è uno solo: parlare il più chiaro possibile, non barare, accertarsi che l'altra parte abbia compreso bene i limiti della vostra proposta. In prospettiva questo vi servirà, anche se a breve termine potrete perdere qualcosa per essere stato così onesto; in ogni caso vi farà stare più tranquilli, dato che vi sarete comportati in modo trasparente.

Una raccomandazione per i momenti difficili di una trattativa: siate coraggiosi, marciate direttamente verso il rumore dei cannoni. E procurate che il vostro esercito sia più forte di quello altrui.

## **La manipolazione nella trattativa**

All'inizio è impossibile notarlo, ma a un certo punto cominciate a capire che c'è qualcosa di sbagliato. Inizialmente chi fa uso di tecniche di manipolazione si comporterà come qualsiasi altro abile negoziatore. Avrà dei modi simpatici, al principio, per tenervi al tavolo delle trattative, ma presto comincerete ad accorgervi

che allunga le sue obiezioni: appena voi sollevate una questione, lui passa alla successiva, per tornare al punto precedente più tardi. Le informazioni che vi fornirà saranno poche e le sue reazioni saranno controllate. Rimanderà ogni decisione e diventerà vago. Se vi fa delle richieste, ve le venderà, fornendovi delle ragioni valide per soddisfarle.

Per contrastare questa tattica il proponente dovrebbe allora chiedere una lista completa di tutte le richieste e caratteristiche dell'altra parte, adducendo il motivo plausibile che solo la conoscenza del quadro rende possibile un giudizio ragionato. Se la controparte ha intenzioni manipolatorie vi farà compiere un sacco di lavoro o rivelare tutte le vostre informazioni, senza essere affatto intenzionato a concludere un accordo con voi. Questa è la tattica che usano spesso i compratori quando inducono i venditori a sottoporre proposte su proposte per prendere tempo o usarle nelle trattative con un altro venditore. Per contrastare questa tattica bisogna scoprirla per tempo e ritirarsi: il vostro interlocutore può sentirsi shockato, ferito, ma se le sue intenzioni sono sincere vi verrà a cercare. Bisogna comunque sempre guardarsi dal negoziatore simulato.

Per riuscire a scoprire le intenzioni manipolatorie è necessario fare attenzione a tutti i segni che indichino un comportamento menzognero, le parole e le azioni in qualche modo inautentiche: ma è soprattutto il comportamento non verbale che può offrire gli indizi maggiori.

Una certa dose di manipolazione può essere sopportabile per periodi di tempo limitati: ci possono essere anche situazioni in cui entrambe le parti sviluppano tattiche di manipolazione con un certo impegno, consapevoli l'una delle tecniche dell'altra. ma tutto ciò ha poco senso e prima o poi diventa necessario mettervi fine. In proposito può essere utile esplicitare le proprie perplessità sulle intenzioni della controparte, costringendola a mettere in chiaro la sua posizione.

# **Come si mette sul tappeto la propria forza contrattuale**

Il partner con meno possibilità alternative tende ad essere più dipendente e ad affidarsi maggiormente al rapporto di scambio: la fonte di un potere assoluto è la dipendenza a senso unico di una parte dall'altra.

Tutte le volte che ci sono elementi di interdipendenza, questo potere tende a diminuire. Una persona può costruirsi una posizione dominante inondando l'altra parte di benefici e accrescendo in questo modo l'obbligazione di quest'ultima nei propri confronti: una volta che questa superiorità si sia radicata nella struttura del rapporto, la parte dominante può continuare a ricavare vantaggi dall'altra senza danneggiare la sua posizione.

La forza che si mette in campo deve essere disposta al di fuori della stanza delle trattative: e in gran parte prima che le trattative stesse comincino. Quando siete in questa fase, non usate minacce o toni eccessivi. Lo scopo di una strategia di contrattazione è risvegliare l'interesse della controparte verso le vostre offerte specifiche, in modo che essa non veda altra scelta che quella d'accettare un accordo con voi, senza che sia necessario far ricorso ad esasperazioni di qualunque tipo.

## **La valutazione del potere contrattuale**

Valutare il potere contrattuale relativo delle due parti è importantissimo, perché questo determinerà l'intensità, il vigore e la direzione delle richieste.

Di solito i negoziatori considerano solo un numero ristretto di alternative: però avere una mente agile, capace di ricostruire i dati di una trattativa secondo schemi completamente diversi, si rivela un vantaggio inestimabile, perché può permettere di spostare l'interlocutore dal suo terreno e portarlo sul proprio.

Spesso i venditori sembrano condividere i punti di vista e le percezioni del compratore con cui sono in contatto in quel momento. Così facendo spremano i loro argomenti migliori che non vengono neppure sottoposti al cliente, mentre è ovvio che quest'ultimo tenderà sempre di portare il venditore su un terreno in cui egli sia più debole. Ecco allora un buon consiglio: non credete a tutto quello che vi dicono i compratori sulla migliore qualità e i prezzi più bassi della concorrenza. Ve lo dicono proprio perché sono compratori.

Un buon metro di misurazione della vostra forza contrattuale rispetto a quella della controparte è valutare costi e ricavi dell'accordo in trattativa: se i costi di ogni genere superano i ricavi che potete prevedere, allora il vostro potere contrattuale è grande, perché non desiderate l'accordo così come vi viene presentato: ne preferireste uno alternativo o addirittura nessuno. Se invece i vantaggi che prevedete superano i costi e la possibilità di conseguirli è buona, allora il vostro potere contrattuale è scarso, perché voi volete quell'accordo.

All'inizio è necessario determinare nel modo migliore possibile il potere

contrattuale della controparte. I rapporti di forza in una trattativa non possono essere misurati con dei calcoli precisi; ognuna delle parti ha a disposizione solo informazioni incomplete sull'altra e poi una trattativa è basata più su preferenze emotive che su valutazioni razionali, cosicché le persone tendono a giudicare la loro forza contrattuale dalle espressioni che ricavano dalle persone con cui stanno trattando, dal loro contegno e dal loro comportamento: in fin dei conti è una questione di giudizio personale. Inoltre il rapporto di forza tra le parti cambia (inoltre) nel corso della trattativa. La forza contrattuale rimane del tutto invariata se non si raggiunge nessun accordo, perché chiunque faccia una concessione indebolisce la propria posizione, sia pure di poco, indicando la necessità che ha di venire incontro all'altro.

Per valutare la forza dell'altra parte è sicuramente utile domandarsi quanto essa perderebbe se non si accordasse con voi, quali alternative le sono disponibili e quali conosce. Confrontate poi questi dati con la vostra posizione sugli stessi argomenti e avrete posto le basi per sviluppare la vostra strategia di contrattazione.

# La forza del venditore

## La strategia di contrattazione

Per sviluppare la strategia della trattativa bisogna considerare quattro aspetti:

- la forza contrattuale
- il tempo della trattativa
- la distanza della trattativa
- la manovra della trattativa

## Come condurre una trattativa da una posizione di forza

Il negoziatore accorto che gode di una posizione di forza potrà fingere di dare battaglia su un punto nel quale l'altra parte, più debole, è molto interessata per poi alla fine cadere su alcuni aspetti. Non è detto che le concessioni debbano essere tutte a senso unico, solo perché una delle due parti è più forte: è importante che anche gli altri ottengano qualcosa. La persona nervosa non si aprirà, non rivelerà né se stesso né le sue speranze e le sue paure: si deve quindi sempre tenere un atteggiamento di apertura per ridurre la tensione e permettere all'altro di rilassarsi.

## Come condurre una trattativa da una posizione di debolezza

In questo caso bisogna anzitutto tentare di rafforzare la propria posizione prima dell'inizio delle trattative, magari procurandosi il massimo di informazioni nel tentativo di scoprire i punti deboli dell'avversario. La posizione di debolezza non deve mai essere rivelata alla controparte, a nessun costo; commettere questo errore vuol dire esporsi al rischio d'essere costretti a dover fare ogni concessione immaginabile.

La forza del negoziatore, insomma, deve essere accresciuta: a ciò possono essere utili anche piccoli particolari. Portare la controparte nel proprio territorio, (ad esempio l'ufficio), fare uso di assistenti, vestire in modo elegante, assicurarsi di essere visti come personaggi importanti. Può essere utile anche dimostrare interesse verso le proposte della controparte, ma senza rivelarsi ansiosi di concludere: l'obiettivo deve essere quello di portare l'interlocutore ad avvicinarsi a voi, sapendo che correte il rischio di dover essere voi ad andarcene.

Se siete deboli aumentate i contatti informali tra le parti, incontrate il vostro interlocutore faccia a faccia, assicuratevi un rapporto personale cordiale con lui. Preparatevi ad esercitare delle pressioni su di lui ad ogni fase del processo di trattativa, a logorarlo, a seminare confusione e dubbi.

Forse l'arma più valida che potete usare è quella di tenere fede con costanza al vostro obiettivo, senza fare il passo più lungo della gamba. Chi in modo gentile e cortese, ma fermo, persegue instancabilmente lo scopo che si è prefisso vince

molte più contrattazioni di quante gli altri ne perdano. Lo stress e la tentazione hanno rubato a più di una persona risultati che erano già acquisiti, solo perché ha lasciato che gli altri gli sparissero da sotto il naso. Prendete nota: molte situazioni debolissime sono state rovesciate e vinte dalla stanchezza e dallo spettro delle tre del mattino.

## **Il fattore tempo**

Avere il senso del tempo è un requisito essenziale per un negoziatore. Cogliete il momento giusto, offrite un accordo eccezionalmente buono e spiazzate tutti i vostri oppositori con il metodo del "colpo rapido": questo succede perché la vostra offerta è troppo allettante per farsela scappare, perché la prima offerta è l'ultima offerta e voi avete posto un tempo massimo all'affare. Indicate anche un termine nel momento in cui proponete l'accordo: "E' un'offerta irripetibile, alla metà del costo normale, la terremo valida per ventiquattr'ore, a partire da ora, prendere o lasciare."

In caso contrario bisogna avere la pazienza di affrontare lunghe discussioni che si protraggono per diversi incontri.

Il tempismo è necessario anche quando si deve smuovere una situazione durante le trattative: è possibile che si impieghino ore e ore per le discussioni tecniche o per altri scambi di informazioni e a volte l'una o l'altra parte hanno bisogno di una piccola spinta per prendere slancio.

## **La distanza**

Per rafforzare la vostra posizione in un negoziato dovete seguire da vicino la controparte. Se partite da una posizione debole, sapendo molto poco su di lei e sulle sue necessità, avrete difficoltà a raggiungere i vostri obiettivi.

Intensificare i contatti può essere utile ad instaurare con la controparte un rapporto umano prima che professionale: questo è un ottimo sistema per accorciare le distanze ed acquistare maggior influenza personale.

## **La manovra**

Possiamo distinguere quattro tattiche fondamentali nella strategia del negoziato:

- la coercizione
- l'allettamento
- l'educazione
- la persuasione

La strategia coercitiva, impiegata dai soggetti con grande forza di contrattazione, è particolarmente non accettata dalla parte che la subisce. Se c'è una situazione di conflitto, in cui le parti sono bloccate e devono trovare una via d'uscita, l'uso di questa teoria può provocare conseguenze nocive.

La strategia dell'allettamento tende a offrire alla controparte qualcosa da essa desiderata fortemente per superare le sue resistenze all'accordo: l'allettamento

cambia completamente l'equilibrio della transazione, perché l'altro si rende conto improvvisamente che è suo interesse concludere. Possono essere classificate in questa categoria azioni come il pagamento di un premio, l'offerta di una gratifica o di un dono, di servizi o merci extra, la promessa di un contratto a lungo termine, l'offerta di uno sconto speciale ecc.

La strategia educativa tende a cambiare gli atteggiamenti e le conversazioni dell'altro in un senso ampio e a causare con ciò una risposta favorevole.

La strategia persuasiva si propone di raggiungere l'obiettivo attraverso l'identificazione degli interessi naturali della controparte nella trattativa. Si può fare appello al senso logico ( magari presentando dei dati ) o alle emozioni ( per esempio tratteggiando un quadro del futuro ) o al senso del valore, dimostrando che l'accordo è soprattutto conveniente per lei.

Vi sono diversi schemi seguibili nel processo di persuasione; il più efficace, in base all'esperienza, è il seguente:

1) in primo luogo, il problema: assicuratevi che l'altro sappia identificare, descrivere e se possibile anche misurare i costi del suo problema. A questo livello non è ancora utile prospettare i vantaggi della vostra offerta, a meno che egli non li possa vedere in termini di occasioni favorevoli per se stesso.

Il problema può essere individuato solo ponendo delle appropriate domande esplorative;

2) il secondo passo è l'accordo sulla soluzione; lavorando con lui, assicuratevi il suo accordo con le linee generali della proposta che avanzate per risolvere il problema; per modellare le sue risposte in modo a voi favorevole, incoraggiate le sue osservazioni quando favoriscono la vostra linea, dimostrate invece disinteresse o resistenza se solleva ad essa obiezioni;

3) presentate i vantaggi principali, evidenziando solo i punti che hanno a che fare con la soluzione che avete proposto. Non descrivete più vantaggi di quelli che sono strettamente necessari in questa fase, perché dovete tenerne alcuni di riserva per neutralizzare la sua resistenza;

4) fornite prove di quello che dite. Non basta dire che il nostro prodotto è il migliore, bisogna spiegare perché lo è fornire qualche prova a sostegno;

5) assicuratevi il suo accordo, siate certi che vi segue; se si tira indietro e fa resistenze, tornate all'inizio dell'esposizione del problema. Dovete essere sicuri del suo accordo prima del prossimo passo;

6) minimizzate il costo, assottigliatelo, confrontatelo con qualche altro che sia piccolo, fateglielo considerare dilazionato nel tempo, spezzatelo in vari segmenti e poi senza esitare, passate alla fase successiva;

7) offrite ancora un altro vantaggio, un premio addizionale, subito dopo aver stabilito i costi;

8) infine, riassumete i vantaggi che ne ricava: fate in modo che l'intero affare si identifichi con essi e calcolateli insieme a lui, mostrandogli come si estendano su un lungo periodo di tempo.

# Come si conclude un accordo

## I limiti del gioco

In una trattativa si deve sempre chiedere di più di quello che ci si aspetta di ottenere: questa è la regola del gioco e poche sono le eccezioni.

Una trattativa è sempre un processo di questo tipo: le due parti avanzano ciascuna un'offerta o una richiesta, ricevono una contro offerta e si avvicinano ad un accordo finale situato in una qualche zona intermedia fra le due.

La probabilità che un negoziatore finisca con l'ottenere un risultato più alto della sua richiesta iniziale è molto bassa. Una volta che essa è stata messa sul tavolo il negoziatore può solo andare indietro rispetto a quella a meno che egli non stia sviluppando una strategia.

Regola per i venditori: se volete farvi fare un ordine di 30, chiedetene uno di 40.

Una volta che sia stata avanzata la richiesta di avvio, l'altra parte è libera di muoversi verso l'estremità opposta della scala: le richieste iniziali vengono in qualche modo messe da parte ed è compito di ognuna delle due parti muoversi ciascuna verso il limite posto dall'altra.

In primo luogo occorre quindi stabilire lo spazio di contrattazione in base al quale ciascuna delle due parti nutre delle proprie aspettative circa la conclusione dell'accordo.

Uno dei fini della trattativa è modificare le aspettative dell'altro fino a portarlo al proprio livello e solo quando le aspettative finali delle due parti sono allineate l'una all'altra è possibile l'accordo.

Sperimentare una rottura nelle prime fasi di una discussione può non essere drammatico: quando le richieste dell'altra parte sono eccessive ed essa sta utilizzando tutta la sua forza ed il suo potere, non vi resta altro che ritirarvi, perché continuare i colloqui significherebbe farvi sopraffare e schiacciare. Se invece ve ne andate, dimostrate di non aver bisogno di essa: è lei, se vuole, che deve venirvi a cercare con nuove richieste. In questo caso dovete però scegliere bene i tempi: in altri termini, quando create la rottura, la controparte deve essere interessata a ciò che avete da offrirgli, altrimenti vi lascerà semplicemente andare.

In realtà cambiare le aspettative dell'altra parte può essere abbastanza difficile, perché essa deve in qualche modo rendersi conto che non riuscirà ad ottenere tutto ciò che vuole. Ma se è solidamente attaccata alle sue ambizioni, se le sue speranze e le sue paure sono saldamente legate all'aspettativa di un risultato favorevole, rischiate di calpestare le sue emozioni: più l'altro fa affidamento sui suoi propositi, più forte sarà la delusione e il disappunto. Ecco perché ci vuole tanta attenzione in questa fase delle trattative e perché dovete fare sondaggi, fare arrivare dei segnali, dare ogni sorta di indicazioni e di aiuti tesi a ridimensionare le altrui ambizioni.

## Lo spazio della trattativa

All'inizio del processo si possono distinguere tre diversi obiettivi della trattativa.

Il primo è quello che si potrebbe chiamare "l'accordo migliore" cioè il soddisfacimento di tutte le speranze del negoziatore.

Un secondo obiettivo della trattativa è più basso di questo: lo potremmo chiamare "l'accordo accettabile" e rappresenta ciò che il negoziatore pensa, fin dall'inizio, che sarebbe un accordo conveniente. Da principio ha chiesto di più ma non si aspettava di riuscire davvero ad ottenerlo ed alla fine ha concluso più o meno con quello che si attendeva di spuntare. E' utile che il negoziatore abbia ben chiaro nella sua testa questo limite prima di sedersi al tavolo delle trattative: se accettasse di concludere ad un livello più basso sarebbe sicuramente insoddisfatto.

L'esperienza mostra che chi rimane fedele per tutto il corso della trattativa alle sue richieste, anche se queste sono molto alte, conclude accordi migliori di chi non ha fissato un obiettivo preciso. Chiunque faccia delle trattative deve, di quando in quando, accettare degli accordi deludenti, purché servano a concluderne altri migliori in futuro. Da tutto ciò si ricavano due conseguenze.

La prima è che bisogna sapere in anticipo ciò che si vuole: è disastroso aspettare che la controparte vi fornisca un'idea su come concludere, perché questo vi porterà ad attendervi esattamente ciò che essa vuole che vi aspettiate, mentre dovrete essere voi a far questo lavoro nei suoi confronti.

Il secondo principio è che, una volta chiarito ciò che si vuole, bisogna tenere duro su questo obiettivo .

Il motto del negoziatore: un buon affare è tale quando è buono per entrambe le parti.

Sappiate comunque che una volta che l'offerta è stata fatta è impossibile ritrarla, a meno che essa non sia stata collegata a qualche concessione che la controparte dovrebbe fare, non sia cioè un'offerta condizionata. Per poter tenere ferma l'offerta con buone probabilità di successo finale, bisogna destare l'interesse dell'altra parte e per fare questo si deve aver analizzato le sue necessità e le possibilità esistenti di soddisfarle, ma fin dall'inizio occorre fare capire le direzioni e l'intensità delle proprie richieste alla controparte. Non solo, ma fin dall'inizio ci si può spingere alto quanto si riesce ad azzardare, fino al limite del proprio "miglior accordo" e a volte anche qualcosa di più, il che è molto importante, dato che la controparte, sentendo in primo luogo le argomentazioni proposte, comincerà ad avere una medesima percezione di come può concludersi l'affare.

Una volta che il negoziatore abbia portato la sua controparte a questo punto, il suo compito è di tenercela, presentando una qualunque altra idea o un qualunque altro livello di aspettative. Un venditore fuoriclasse, per esempio, sa quanto sia importante chiedere la luna. E tutti gli esperti sono concordi sul fatto che c'è una grandissima differenza fra i risultati di vendita ottenuti da un venditore debole e inesperto e quelli ottenuti da un fuoriclasse.

Eppure nessuno finora è riuscito a misurare accuratamente le qualità di un fuoriclasse, anche se a molti piacerebbe sapere cosa fa di un venditore un fuoriclasse: l'unica certezza è che questa gente non è costruita con lo stampo.

Al di là di alcune caratteristiche generiche, come l'estrema sicurezza e la conoscenza approfondita del loro campo, da tutti gli altri punti di vista essi sono del

tutto diversi gli uni dagli altri: ci sono quelli introversi e quelli estroversi, quelli che hanno dell'empatia e riescono a condividere il punto di vista del compratore ; c'è chi lavora sodo ed è fortemente motivato e c'è chi è pigro eppure riesce lo stesso a ottenere risultati eccezionali.

Personalmente ritengo, senza voler trasformare il mio parere in una valutazione scientifica, che i fuoriclasse della vendita abbiamo tre caratteristiche comuni. Una è che sono spesso personalità difficili, intrattabili, sempre sul punto di ribellarsi. Il fuoriclasse, in una parola, non è gestibile e non arriverà mai a diventare un dirigente importante.

La seconda caratteristica del fuoriclasse è che raramente rimane tale al di fuori del campo che ha scelto.

Ma l'elemento fondamentale che separa i fuoriclasse dei venditori comuni, è la loro devozione ai grossi affari. Essi trovano noioso e dispersivo dedicarsi alle trattative meno importanti. Queste stelle della vendita non prendono ordini di prova, non accettano le briciole di un cliente a meno che questo non faccia parte di una precisa strategia per avere, alla fine, l'affare tutto intero. Il loro motto è: tutto o niente. Quello che il fuoriclasse sembra instillare nella mente del cliente è l'idea che l'accordo che gli propone è veramente grosso e importante , ma che i sostanziosi vantaggi che il cliente può trarre si realizzano solo se l'affare si conclude su dimensioni consistenti. Egli determina le persone con cui trattare, stabilisce la sua tattica, ma soprattutto non permette mai che il suo cliente distolga la mente dal grosso affare che lui gli ha proposto e che si rivolga ad obiettivi più modesti: se accetta un risultato modesto è solo perché gli ha già venduto il passo successivo del risultato maggiore e lo sta portando, a sua, insaputa, verso questa direzione.

Egli poi fa altre cose molto importanti: finisce sempre per consegnare al cliente più di quanto questi si aspetta e non vende mai più di quanto può dare, evitando così passi più lunghi della gamba che rovinino la sua reputazione.

## **Il tempo nella trattativa**

La scala temporale del processo di contrattazione influisce sugli obiettivi della trattativa: se all' inizio c'è spesso una definizione poco chiara dei limiti estremi delle aspettative delle due parti, questi diventano man mano più chiari: i rinvii e i ritardi, poi, possono essere utilizzati per rafforzare la posizione di una delle due parti.

Una situazione di stallo all'inizio non ha effetti disastrosi se si mantiene aperta la possibilità di incontri futuri. Lo scopo degli incontri iniziali è d'esplorare la situazione e di permettere ad entrambe le parti di tracciare la propria strada attraverso un' idea più precisa di quale possa essere l'assetto finale dell'accordo. Man mano che il tempo passa, le discussioni sui vari dettagli si fanno più precise e stringenti: a poco a poco le intenzioni delle due parti diventano più chiare, perché ognuna si avvicina all'altra.

Dato l'elevato grado d'emotività commesso alle aspirazioni e alle ambizioni di ognuna delle due parti, una rottura nella fase più avanzata delle trattative rischia di avere conseguenze molto serie.

Impedire agli altri d'incanalare le vostre intenzioni nella direzione sbagliata è altrettanto importante quanto incanalare le altrui intenzioni nella direzione che

avete scelto. Potete usare dei segnali per sottolineare l'importanza del problema in discussione, dicendo per esempio : "Ecco, siamo capitati proprio su quel tipo di problemi che causano più rotture di qualsiasi altro" oppure chiedendo di tenere da parte per qualche tempo il problema, con una formula cortese del tipo "Sarebbe disposto ad accantonare per il momento questa questione, mentre discutiamo un altro punto?" oppure ancora richiamando il reciproco interesse a collaborare piuttosto che a mantenere un atteggiamento conflittuale.

La via migliore è comunque sempre quella di mantenere le questioni aperte e la situazione fluida, con un atteggiamento duttile durante i negoziati: il che non vuol dire affatto svendere le proprie posizioni, ma evitare semplicemente che altri realizzino la loro intenzione di mettervi con le spalle al muro.

### **Inquadrare le aspettative**

Oltre a far circolare le vostre idee nella mente della controparte, dovete anche impedire che essa si abbandoni a idee sbagliate, con l'avvertenza che dovete considerare sbagliate tutte le idee che non fanno al caso vostro.

Per riuscire a costruire l'accordo più favorevole dovete tenere conto di cinque fattori, facendo in modo che tutti e cinque lavorino per voi.

Dovete innanzitutto preparare accuratamente le mosse di apertura, in modo che esse veicolino dei chiari segnali di ciò che vi aspettate; dovete poi condizionare gli altri ad accettare il vostro punto di vista prima e durante la discussione: dovete tenere fermo questo punto di vista, avendo cura di sottolineare i vantaggi che la vostra proposta riveste; dovete usare la tecnica del rinvio nelle prime fasi o anche quella della sospensione se è il caso, per influire e modificare l'atteggiamento della controparte; infine, le vostre richieste iniziali devono essere elevate e non dovete fare marcia indietro con troppa leggerezza.

Riuscire a modificare il punto di vista dell'altro in una fase avanzata delle trattative è estremamente difficile: la ragione è che ormai anche lui si aspetta di realizzare i suoi obiettivi e quindi reagirà violentemente magari in modo emotivo quando si accorgerà che non riesce ad ottenere quello che aveva preventivato. Spesso si verificano rotture violente nelle fasi più avanzate della discussione anche su questioni relativamente poco importanti e anche quando ostacoli ben più consistenti sono già stati superati con successo in un momento anteriore. Ecco perché, se intendete deprimere le aspettative dell'altro, dovete farlo all'inizio del dibattito, sempre che, bene inteso, né abbiate la forza: se la vostra posizione è debole potreste essere costretti invece ad accantonare i punti più controversi e a lasciarli per la fine del negoziato dato che quello che importa è che la controparte conservi sempre un certo interesse alla vostra proposta.

Ricordatevi però di rispettare il principio per cui prima cominciate a fargli vedere le cose a modo vostro, meglio è. Per fare in modo che essa faccia sua la prospettiva di accordo da voi avanzata occorre una serie di mosse di segnalazione: le prime di queste mosse partono prima ancora che la discussione vera e propria cominci.

### **Fate in modo che gli altri vedano solo le vostre ragioni**

L'altra cosa importante è il modo in cui viene condotta la discussione. In qualsiasi affare, ciascuna delle parti si avvicina ai problemi secondo una sua particolare

"visione a tunnel", cioè a dire, ciascuno vede il più delle volte solo le proprie ragioni, ha il suo sistema di valori le sue aspettative, esercita pressioni a suo modo, ha differenti speranze circa l'esito dell'accordo. Per modificare le attese dell'altro, dovete fare in modo che per la maggior parte del tempo egli guardi dentro al vostro tunnel, che veda le cose a vostro modo, che valuti gli stessi elementi che valutate voi, che spera nella stessa conclusione che voi sperate. Dovete presentare la proposta ideale che si adatti alle necessità della controparte che poi è anche l'accordo migliore per voi, perché, quando argomentate la questione che ne mette in risalto i vantaggi, in realtà è sempre la vostra proposta che state discutendo.

Ignorate, invece, il modo in cui essa cercherà di presentare i vantaggi per voi, perché sono in realtà argomenti a suo favore, accettando i quali vi mettereste in una posizione di debolezza.

Prendete nota; in ogni discussione c'è un solo punto di vista corretto, il vostro.

C'è un'obiezione che gli assicuratori si sentono fare spesso dai loro clienti e che getta frequentemente molti di loro nella disperazione più nera: è quella che fa il cliente che afferma di non credere nell'assicurazione sulla vita come metodo per salvare i propri risparmi poiché l'inflazione, si sostiene, distrugge il valore del denaro. Il venditore, di solito, condizionato da questa affermazione, comincia a vedere anche lui le cose in questo modo e da questo momento la sua argomentazione non è più convincente, distolto com'è dal suo punto di vista originario a favore di quello del suo interlocutore. Uno di quei venditori fuoriclasse di cui si è parlato sopra, invece, riesce facilmente a venire a capo dell'obiezione, tanto è vero che solleva lui stesso il problema, se il cliente non ci ha pensato. Il fatto è che egli vede la questione dell'inflazione da un altro tunnel, la vede cioè come una grossa opportunità piuttosto che come una minaccia. Così, quando il cliente formula l'obiezione, risponde che l'inflazione è un grande aiuto per il cliente stesso, perché a causa dell'inflazione sarà sempre più facile pagare il premio concordato, ogni anno che passa. Il nostro venditore ha notato che salari e stipendi crescono insieme all'inflazione e può spiegare al suo cliente che, se ha pagato un milione di lire quest'anno, gli sarà più facile trovare la stessa somma l'anno prossimo e che se vuole davvero preservare il valore dei suoi risparmi, non deve far altro che aumentare i suoi pagamenti fino a quando glielo consente l'aumento del suo reddito.

## **L'uso del rinvio**

Anche un rinvio può modificare le aspettative di una persona. Il rinvio e la dilazione riescono alla fine ad avere ragione anche dei cuori più ardimentosi: perciò se la vostra controparte ha delle grandi ambizioni che non potete soddisfare, lasciate che la faccenda scivoli più che potete, fino a che il vostro interlocutore ridimensioni da sé le sue speranze, facendo in modo che voi otteniate quello che volevate.

## **La posizione d'apertura**

Il segnale più potente di tutti è il livello della prima offerta: le richieste che ognuna delle due parti fa all'altra in apertura delle trattative cominciano a determinare le previsioni di entrambe, nel senso che fissano da una parte e dall'altra, i limiti

estremi dell'accordo: questo è ciò che nella terminologia negoziale, viene rappresentato come le posizioni di partenza delle due parti.

E' meglio che siate voi a fare la prima richiesta, o è meglio lasciare l'apertura all'altro?

Il vantaggio di chi offre è quello di poter esercitare pressioni più adeguate per il proprio obiettivo limite, perché una volta che questo è stato messo in tavola, diventa difficile per l'altra parte allontanarsene troppo senza perdere il contatto. Ma c'è anche il rischio che la prima richiesta non sia abbastanza alta, nel qual caso si è persa una grossa opportunità, o che al contrario lo sia troppo, tanto da essere fuori dalla portata della controparte.

Considerate la posizione d'apertura più che altro come un test sull'altra parte. Se il negoziatore è ragionevolmente sicuro che il suo interlocutore non si trovi del tutto a suo agio su quel terreno (per esempio perché non ha esperienza di quel particolare tipo di contratto e non ha idea dei suoi costi) allora gli può convenire fare la prima richiesta e tenerla piuttosto alta, addirittura più alta del limite superiore delle sue aspettative, purché la presenti come un suggerimento e non come una richiesta formale. Si può far riferimento utilmente ad un accordo simile già concluso da un'altra azienda e riferire continuamente l'illustrazione delle proposte a questa terza persona, oppure suggerire una situazione ipotetica, "tanto per vedere dove ci porterebbe". Se la controparte fa subito una levata di scudi, il nostro negoziatore può allora abbassare un poco la richiesta senza perdere del tutto la sua credibilità, mentre se la controparte accetta di continuare la discussione sulla base inizialmente proposta, questo naturalmente è un buon segno per lui. Quando il negoziatore è sicuro che il suo interlocutore ha capito del tutto quello che lui sta facendo, può cominciare ad avanzare le idee di più ampio respiro, ma non prima che la controparte abbia a sua volta prospettato un'offerta.

E' molto importante, a questo punto, la sua reazione immediata a questa offerta: può mostrarsi inorridito o può far finta di non aver sentito e ignorare la cosa, ma non deve in nessun caso rispondere immediatamente con una controproposta, a meno che questo non faccia parte di una manovra preordinata, perché in quel caso il gioco diventerebbe subito competitivo e il nostro negoziatore sarebbe costretto a rivelare la sua tattica.

La reazione migliore è non dire nulla e mettersi a pensare intensamente, perché questo mette sotto pressione l'avversario: più silenzioso è il nostro uomo, più la controparte abbasserà gradatamente il suo punto di vista ed il negoziatore potrà comunque valutare quanto fosse autentica la richiesta dell'altro, o quanta parte ci fosse di improvvisazione e d'artificio.

## **Tattiche e giochi**

### **Il ballon d'essai**

Il sistema del ballon d'essai viene utilizzato in ogni fase delle trattative. E' utile servirsene per mettere in guardia la controparte da possibili pericoli, per definire le sue aspettative, per mettere alla prova le possibili soluzioni o la veridicità delle sue parole, per abituarla ad un'idea poco gradevole. Sono tutti segnali di cui ci si serve per penetrare nella mente della controparte e crearle dei problemi.

Di fronte a questa tecnica la miglior contromossa è non fare niente.

## **Lanciare l'esca**

Spesso i pescatori gettano delle piccole esche tutto attorno alla loro zona di lancio per invitare il pesce a mordere. Se il pesce abbocca all'esca principale, però, il pescatore non fa immediatamente forza sulla lenza. Egli ha la pazienza di attendere finché il pesce abbia abboccato saldamente e soltanto in quel momento, non prima, tira con forza.

Chi conduce una trattativa deve comportarsi allo stesso modo.

Quale la contromossa? Ignorare in un primo momento, l'esca, ma tenerla a mente. Quando, in seguito, la trattativa si farà più serrata e difficile, sarà il momento d'includerla nel complesso dell'affare. Ma concentratevi sempre sul vostro obiettivo principale.

## **A ciascuno il proprio ruolo**

Ecco un altro trabocchetto da cui dovrete guardarsi. Mai, in nessun caso, dovete adeguarvi ai modelli della controparte, alle sue procedure, alle sue regole. Non accettate mai le sue clausole. E sarà anche bene che fissiate con chiarezza i ruoli prima di cominciare la trattativa. Farlo quando i giochi sono compiuti è pessima cosa.

## **L'attacco è la miglior difesa**

Quando si conduce una trattativa, se non si avanzano richieste non si ottiene nulla. Se chiedete tutto non sempre l'otterrete, ma a volte potrà anche accadere. Se invece vi limitate a chiedere qualcosa non otterrete mai tutto. Spesso un attacco in grandi stile ottiene i risultati migliori.

# Come effettuare il sondaggio e la presentazione

## L'arte di porre le domande

Quando le due parti in causa non si conoscono reciprocamente cominciano con lo studiarsi con attenzione. Esse fanno ricorso a tecniche di sondaggio per interrogarsi a vicenda e soltanto in seguito cercano di trascinare l'altra sul terreno prescelto.

La via migliore è quella di fare in modo che gli altri aderiscano spontaneamente al vostro punto di vista. In tal senso è opportuno che essi arrivino, se possibile, a formulare le soluzioni direttamente da loro, poiché le persone si sentono molto più impegnate da conclusioni proprie piuttosto che da quelle che sono state loro sottoposte. Ponete quindi le vostre domande, facendo in modo che siano gli altri a fornire le risposte confacenti.

Per riuscire a spingere la controparte nella direzione voluta, occorre prima saggiare la situazione, individuare le sue esigenze ed i suoi obiettivi: si dovrà poi studiare piani e strategie diverse e osservare le sue reazioni. Nel caso in cui essa sia favorevole dobbiamo prenderne buona nota e spingerla. Potremo così lasciar progressivamente cadere le varie alternative per concentrarci su quell'aspetto del nostro piano che sta prendendo il sopravvento. In questo modo, individuando le posizioni e le esigenze altrui, potremo modificare la forma delle nostre proposte in modo da essere più soddisfacenti oppure far ricorso a iniziative più aggressive per modificare l'atteggiamento della controparte.

Essere informati significa essere potenti. Quante più cose sapremo su di essa tanto più si accrescerà la nostra forza contrattuale. Ed è vero, naturalmente, anche il contrario: gli altri possono indebolirci con i loro sondaggi.

La regola quindi è: fate in modo che essi vi diano informazioni ma voi non dategliene.

Nel corso di trattative importanti e complesse può essere molto utile realizzare dei colloqui informali fra le parti; ma ciascuno dovrà stare in guardia, poiché l'obiettivo deve infatti essere strappare informazioni e non darne.

Nell'ascoltare la controparte dovrete sforzarvi d'intuire il significato riposto e il proposito di ciò che viene detto, guardando al di là delle argomentazioni di carattere generale. Chiedetevi sempre perché vi venga detta una certa cosa: dovete cercare sempre quel segnale che si dice "segnale di volontà di acquisto". Spesso risulta molto debole, quasi impercettibile: magari può essere soltanto un'espressione di accresciuto interesse in un particolare momento o un cambiamento di posizione o un consenso dato al vostro punto di vista.

## La presentazione del caso

In molte trattative d'una certa complessità accade che una delle parti presenti il caso all'altra e quest'ultima risponderà analizzando la presentazione.

Se siete voi a dover effettuare la presentazione, evitate in ogni caso di preparare una lunga chiacchierata contenente argomenti dettagliati: così, nel giro di trenta

secondi non avreste comunque più la loro attenzione.  
Non dovete mai comportarvi in questo modo perché:

- regalereste troppe informazioni
- la controparte non potrebbe comunque assorbire tutto il materiale da voi fornito
- non state adattando tale materiale al caso concreto
- non date la possibilità di fornirvi una reazione
- non potete esser certi di conquistare il consenso altrui
- state dando in ostaggio voi stessi e l'intero affare come voi lo vedete

In breve, la controparte non capirà perché lo facciate; non sarà d'accordo sul vostro modo di agire e sarà indotta a pensare che siete un inetto e un egocentrico. Sarà bene non dimenticare mai che: se volete che siano gli altri a fare l'affare, allora chiacchierate pure e continuate a farlo.

Il principio basilare a cui deve attenersi chi presenta un caso è quello di creare un clima di fiducia. La controparte deve essere continuamente rassicurata. Essa vuole sapere che sta trattando con una persona leale, sulla cui parola si può fare conto. E' di vitale importanza essere assolutamente degno di fiducia, arrivare in orario ai colloqui, fare le cose che si dice di voler fare e farle a tempo debito. Affidabilità però non significa perfezione, perché chiunque può commettere errori: ma la persona degna di fiducia ammette i propri errori.

Organizzate la presentazione in base alle esigenze della controparte: se siete convinti che essa reagirà sfavorevolmente ad una parte della proposta, allora giocate d'anticipo fornendo già, nella vostra presentazione, le risposte alle prevedibili osservazioni.

Se consentiste di formulare un'obiezione di maggior peso oppure se sorvolaste su un punto debole della vostra proposta nella speranza che essa non se ne accorga, ciò comprometterebbe seriamente la vostra posizione. In tal caso infatti sareste costretto a rispondere alle obiezioni con quelle che apparirebbero delle deboli scuse.

Se c'è qualche punto debole nella vostra proposta mentre tutto il resto è in grado di reggere ad ogni contestazione, allora è preferibile che ammettiate voi stesso il punto debole, sottolineando però che il complesso di tutti gli altri vantaggi da voi offerti peserà assai più di quell'aspetto negativo.

Non mentite mai, perché alla fine le bugie finirebbero col distruggervi. Le menzogne rendono sbiadita la vostra personalità, minando la fiducia in voi, insidiano la vostra serietà. La menzogna è la strategia dell'uomo debole. Voi dovete invece essere, in tutti i sensi, un bravo patrocinatore della vostra causa. Da voi ci si aspetta che facciate ricorso alle argomentazioni più adatte e che sappiate scegliere. Soprattutto, conservate la vostra integrità.

Prendete nota di questa osservazione: una piccola confessione può essere un gran bene perché rivela al di là di ogni dubbio la vostra onestà.

Se la vostra presentazione rischia di essere lunga e complicata, allora spezzatela in vari tronconi più piccoli, distaccati nel tempo. Fate in modo di disporre di dimostrazioni visive di quello che dite e di prove per qualsiasi argomento avanzato. Tenete presente che una persona è in grado d'assorbire solamente da tre a cinque argomenti per volta: perciò presentatene pochi, rafforzandoli però ed illustrandoli in modi diversi. Assicuratevi anche che ogni parte della vostra presentazione si ricollegli per la controparte a qualche vantaggio.

I negoziatori non dovrebbero mai dimenticare questa regola: dire all'interlocutore cosa gli direte; poi dirglielo e poi ancora dirgli ciò che gli è stato appena detto.

Accertatevi che il vantaggio principale risulti essere in rapporto con uno dei problemi della controparte. Ricordate che il vostro obiettivo è influire sul comportamento altrui in modo che esso torni a vostro favore; per ottenere questo la controparte dovrà avere un giusto atteggiamento nei confronti vostri e dell'affare che proponete e pertanto dovrà aver chiaro

il problema che state tentando di risolvere. Continuate a scavare attorno al problema: fate domande per accertarvi che essa capisca ciò che state dicendo e per essere sicuro del suo consenso e che vi stia seguendo. Se così non fosse ricominciate daccapo.

Se continuerete a martellare su una data questione spesso accadrà che la controparte finisca col vederne da sé la soluzione: e sarà proprio la soluzione che voi desideravate che volesse dall'inizio. Fate in modo che, sulla base della vostra presentazione, sia la controparte a fare il lavoro, non voi.

Una volta che la vostra proposta avrà indotto il cliente ad annuire esprimendo il suo accordo, a considerarvi dei veri professionisti per essere riusciti a risolvere così rapidamente e con viva originalità la sua situazione, essa sarà pronta ad accogliere qualsiasi soluzione voi gli proporrete, senza sollevare alcuna obiezione, neppure sui costi. Fate in modo quindi che la vostra presentazione dell'affare sia efficace e indimenticabile. Se riuscirete ad individuare un solo punto, ma che sia fondamentale, ad illustrarlo in modo avvincente, questo basterà per risolvere l'intera faccenda.

## **La presentazione di un affare complesso**

La gente ha bisogno di un certo tempo per abituarsi ad un mutamento particolarmente importante: per questo è necessario rassicurarla.

Quando vi apprestate a sottoporre alla controparte un cambiamento radicale, evitate di esporre da subito tutti i particolari. Il vostro primo obiettivo deve essere quello di renderla dubbiosa della sua posizione preesistente e far capire che avete intenzione di presentare una proposta importante. In questa fase sarà bene che lanciate un ballon d'essai per sondare le reazioni altrui. Se comincerete ad insinuare nella controparte dubbi sulle scelte fatte, potrete poi lasciarla riflettere affinché si abitui all'idea di cambiare per poi ripresentarvi proponendo il vostro piano che solo allora potrà apparire assai più accettabile rispetto all'inizio.

Vale la pena insistere sulle richieste di grande peso: evitate però di costringere la controparte a prendere una decisione se questa rischia di non essere conforme ai vostri interessi. Ma quando il suo punto di vista comincia ad orientarsi nel senso da voi voluto, allora dateci dentro, tentando di evitare che si arrivi ad un punto morto. Potrà essere assai utile per voi intrattenere uno strettissimo rapporto personale con la controparte.

## **I preliminari: sondaggi e presentazioni**

### **Partire col piede destro**

Se volete qualcosa senza profonda convinzione, siete in una posizione di debolezza e se consentirete che gli altri se ne accorgano, darete la possibilità di sfruttare la situazione. Sonderanno le vostre difese e, quando avranno trovato il vostro punto debole, ci si butteranno sopra.

# Resistenze e pressioni

## La strategia di pressione: pro e contro

Alla pressione si fa ricorso in tutti i rapporti umani, dai dispetti che si fanno a vicenda i bambini ai giochi di potere di associazioni e aziende, sino alle guerre fra nazioni.

Negli affari ogni parte cercherà sempre di sondare l'altra, anche se magari lo farà in modo cortese. Esse studiano la reciproca correttezza per accertarsi che l'altra mantenga i propri impegni e sondano la reciproca onestà per sapere se possono fidarsi della parola altrui: mettono alla prova le reciproche capacità per rendersi conto delle tecniche di vendita della controparte. Infine saggiano la reciproca forza e se l'una ha veramente bisogno di fare affari a spese dell'altra.

Il sondaggio va effettuato con grande abilità. State in guardia nei confronti di colui che si presenta come un onesto uomo addirittura disarmante, perché può darsi che stia facendo pressioni su di voi perché gli riveliate cose confidenziali sul vostro lavoro.

State in guardia nei confronti di colui la cui mente è apparentemente distratta, perché può darsi che stia cercando di mettervi a disagio e studiare la consistenza delle vostre risposte. State in guardia nei confronti di colui che vi invita a casa sua offrendovi la sua ospitalità, perché in tal modo aumenterà la propria forza contrattuale e vi impegnerà nei suoi confronti.

E state attenti a colui che vi mostra le disposizioni che ha ricevuto o vi dice qualcosa a quattr'occhi o vi spiega quali sono le regole della casa.

Si tratta, in tutti i casi, di tecniche di vendita insinuanti, così sottili che spesso molta gente non se ne accorge neppure. Ciascuna di esse può servire a strapparvi informazioni o a influenzare le vostre aspettative e i vostri sistemi di lavoro: o a esercitare su di voi un'influenza di tipo sociale. Esse sono preziose per accrescere la forza della controparte. A spese, come è ovvio, della vostra.

I negoziatori prendano nota che può esserci un rapporto diretto fra il fascino di una persona e la sua malvagità.

Da un certo punto di vista pressioni e resistenze devono essere le benvenute perché, quanto meno, la controparte vi sta dando qualcosa da mordere. La peggior forma di pressione è infatti quando, all'inizio di una trattativa, si trova la più totale indifferenza. Qualsiasi negoziatore sa bene che la persona con cui è più difficile avere a che fare è quella che non vuole sapere niente. Essa è completamente inerte di fronte a tutto ciò che gli si dice: è soddisfatta di ciò che ha e niente può fargli cambiare idea. Prima di indurla a muovere un dito dovrete quindi convincerla che ha qualche problema.

Il rischio che si corre quando si esercita una pressione eccessiva è quello di creare una forte resistenza fino ad arrivare ad un punto d'arresto. Al di là di esso logica e ragionamento non funzioneranno più e prevarranno le reazioni emotive; a quel punto basterà la minima scintilla per provocare l'irreparabile.

Perciò siate cauti nell'esercitare pressioni di tipo emotivo perché i risultati potrebbero essere contrari alle vostre intenzioni.

Tre sono i principali obiettivi della pressione. Il primo mira ovviamente a tenere viva una situazione concorrenziale nell'affare e quanto più numerose saranno le alternative valide tanto meglio sarà.

Il secondo obiettivo è sollevare in continuazione resistenze e obiezioni. Se lo si fa nel quadro di rapporti personali calorosi e positivi, così da evitare che ne consegua un'atmosfera di ostilità, ci sono buone possibilità che la controparte venga logorata, fino a portarla alle aspettative minime.

In terzo luogo bisogna innanzi tutto cercare di indebolire la controparte. Ciò richiede un comportamento cauto, ma se disporrete di un margine di manovra nei suoi confronti, potrà riuscirvi utile.

Attenzione; la regola vale per ogni momento della trattativa, ma ancor di più quando usate pressione sulla controparte: se vi chiedono di fare loro un piacere, state in guardia, perché ciò può preannunciare una fregatura.

### **La contropressione**

Se sapete che la controparte può avere intenzione di sollevare serie obiezioni alla vostra proposta, la strada migliore da seguire è quella di sollevare voi stessi la questione prima di lei. In tal modo vi troverete a dover fronteggiare il problema, ma potrete farlo a modo vostro, scegliendo voi il momento migliore e nei termini da voi decisi. E inoltre mostrerete di avere fiducia nella vostra posizione.

Immaginiamo che stiate vendendo dei tacchini a un ristorante. Se consentiste all'acquirente di dirvi: "Ma questi tacchini, fatti arrosto, non hanno sapore. Non ci soddisfano. A tenerli nel surgelatore si rovinano", vi troverete in qualche difficoltà. La situazione rischia di finire in un battibecco: la vostra opinione contro la loro.

Molto meglio se sarete voi stessi a sottolineare che i vostri tacchini sono giovani e in parte per questo motivo il loro sapore è più morbido, proprio come la carne di vitello rispetto a quella di bue. Questa affermazione non bloccherà l'obiezione, ma la renderà meno graffiante.

Quando la controparte opera una pressione in grande stile, prendete tempo per pensarci. Statevene tranquilli e fate ricorso a domande da parte vostra: cercate di chiarire i suoi moventi, chiedete ulteriori informazioni e spiegazioni sulla sua posizione. Chiedete che vi si dica cosa si vuole e ci si aspetta da voi. Tutte queste informazioni rafforzeranno la vostra posizione ed indeboliranno quella altrui.

Potrete anche tentare di scansare il complesso dei loro punti di pressione concentrandovi su uno di essi soltanto. Spostando a poco a poco la discussione sul vostro terreno potrete affrontarla con maggior calma e spesso eviterete che la controparte effettui pressioni sul resto del problema.

### **Ridurre la pressione eccessiva**

Un rinvio può servire a ridurre la tensione e a calmare l'atmosfera quando ve ne sia bisogno. Dovete ricorrere ad un aggiornamento o a qualsiasi altro sistema possa venirvi in mente per prendere tempo. Potete ripiegare sulla politica della vostra azienda, potete presentare una specifica questione su cui non è possibile trattare, potete dichiarare che vi manca l'autorità per prendere una decisione. A volte si può chiamare in causa una terza parte, per esempio il vostro capo oppure un vostro esperto.

Prendete nota che comunque sulla lunga distanza qualsiasi questione "non negoziabile" può essere negoziata.

## **Tattiche e giochi di pressione**

### **Procuratevi degli alleati nel campo altrui**

Spesso una singola persona può costituire un ostacolo, ma se vi lavorerete il resto della sua squadra saranno loro stessi a trascinarselo dietro.

Il signor Vendotti sa che voi personalmente siete contrario a comprare la sua casa, perché desiderate qualcosa di più piccolo e meno caro. Ma state in guardia quando sua moglie telefonerà alla vostra invitandola a prendere il caffè da lei. "I bambini potranno giocare insieme in giardino", dice; "e mi raccomando, ricordi ai suoi di portare i costumi da bagno". Il signor Vendotti sta facendo il gioco di portare dalla sua parte i vostri familiari, che conseguentemente eserciteranno una pressione su di voi.

### **L'arbitro di casa**

State in guardia quando la controparte porta con sé il suo esperto. Costui se ne starà tranquillo, apparentemente distaccato, ma un pò per volta finirà con il comportarsi da arbitro. La sua posizione, in apparenza, è indipendente da entrambe le parti: ma non è così. Lui sta dalla parte altrui anche se vi lascia credere altrimenti.

Il signor Comprini viene a dare un'altra occhiata alla vostra casa e vi dice che fra poco arriverà anche qualcun altro, se non vi dispiace. "Darà soltanto un'occhiata per la faccenda dei tarli" dice. "Ma non ci sono tarli", dite voi. "Però potrebbero essercene in futuro" risponde lui. State in guardia. Quando l'esperto arriverà nicchierà un pò, poi dirà, rivolgendosi ad entrambi, che per il momento i danni sono visibili soltanto per l'occhio di un esperto e che, per fortuna, un'azione preventiva attuata immediatamente verrà a costare soltanto due milioni a testa. La contromossa consiste nell'impedire al loro esperto di salire in cattedra. Lasciateli soli, non parlate affatto con il loro uomo, evitate l'esperto: trattate soltanto con l'acquirente. Oppure portatevi anche voi un esperto.

### **Il nemico comune**

State in guardia quando la controparte comincia a parlare del vostro mortale nemico. Può darsi che stia invischiandovi in un giochetto in cui entrambi ve la prendete con un fantasma. "Voglio parlarle con franchezza" dice il signor Comprini: "In verità la casa del suo vicino mi piace di più, per noi è preferibile da molti punti di vista". Però (so che la cosa le sembrerà stupida) non riesco proprio a sopportare quell'uomo. Non so che cosa ne pensi lei, ma a me pare un tipo piuttosto sgradevole: perciò preferirei concludere l'affare con lei anziché con lui, a parità di condizioni. Per quell'uomo sarebbe un bello smacco, se lei riuscisse a vendere la sua casa prima di lui, vero?".

La contromossa è dichiarare che voi volete bene a tutti a questo mondo e che il vostro solo nemico è il direttore della vostra banca, al quale non piace che voi buttiate al vento il vostro denaro.

## **Il goal decisivo**

Evitate di eccitarvi troppo perché, se lo faceste, all'ultimo momento la controparte potrebbe spiazzarvi. Nel corso della riunione potrebbe concedervi qualcosa che vi soddisfa ma proprio all'ultimo, quando ormai siete pronto a firmare, troverà qualche motivo per rinviare. E' questa una tattica di pressione pesante, che può provocare serie baruffe e accuse di slealtà e se essa saprà scegliere il momento giusto voi finirete per mollare.

La contromossa è tenere duro sulle proprie posizioni, concedendo il meno possibile.

## **Cambiare le carte in tavola**

State in guardia quando vi si chiede di riassumere la situazione: la controparte potrebbe includere concessioni che non avete fatto o che sono ancora in discussione. Se la farà franca fino al momento dell'ultimo controllo, e a quel punto voi cercherete di rimettervi in carreggiata, essa esclamerà: "Che vergogna! Questo è un comportamento sleale!".

La contromossa in questo caso è riassumere la situazione. Se gli lasciate il mazzo l'altro potrà cambiare le carte in tavola.

## **Con lei non tratteremo più**

Probabilmente la tecnica di pressione più pesante è la minaccia di piantare tutto lì; potrebbero bluffare, ma potrebbero anche fare sul serio. Se stanno bluffando, saranno loro a dover trovare il modo di fare macchina indietro senza perdere la faccia.

Perciò quando si verifica il ritiro della controparte senza alcun accordo per un ulteriore incontro, voi dovete lasciarla andare via, cercando però di lasciare aperta la possibilità di tornare: perché essa ritorni indietro, dovrete fare qualche concessione che le salvi la faccia, altrimenti l'imbarazzo potrebbe tenervela lontana per sempre. Tenete vivi i rapporti con la controparte, anche se probabilmente essi avranno sofferto del contrasto negli affari. Può darsi sempre che ne esca qualcosa, non si può mai sapere. Evitate comunque di calcare di nuovo la mano; se lo faceste, l'altro chiuderebbe con voi definitivamente. Lasciate che sia il vostro interlocutore a compiere il primo passo; magari ci vorranno ancora tanti altri incontri, ma alla fine egli verrà dove lo state aspettando.

# La trattativa sul prezzo

## Il prezzo: "valore" in cambio di denaro

La regola è che quanto più un venditore riesce a suscitare l'interesse, addirittura l'entusiasmo, della controparte per la sua proposta, tanto minori difficoltà egli incontrerà nella fissazione del prezzo.

Prendete nota che c'è un solo prezzo giusto; quello che il cliente è disposto a pagare in funzione di quello che voi avete offerto. In più un'avvertenza: nella valutazione della controparte, il prezzo basso viene associato ad una bassa qualità e in una situazione di concorso di offerta, il prezzo più basso di tutti porta con sé il germe della propria autodistruzione.

Possiamo dire che l'approccio più valido alla fissazione di un prezzo ha spesso a che fare con l'analisi dei comportamenti piuttosto che con ben definiti parametri di valutazione del costo. In ogni settore di mercato il prezzo viene associato all'idea di "valore in cambio di denaro". I prezzi alti cercano e trovano gli amatori di alti livelli di valore i quali sono disposti a pagare un certo prezzo in cambio di una certa qualità. Analogamente i prezzi bassi indicano clienti di tipo completamente diverso, i quali sono maggiormente interessati al basso costo in cambio di prestazioni corrispondenti.

La questione del prezzo è meno importante quando si sia di fronte ad un' elevata differenza qualitativa dei prodotti e dei servizi offerti: allora esiste un ampio ventaglio di prezzi. Quando prodotti e servizi siano scarsamente differenziati fra loro, quando il compratore sia persona esperta e abbia acquistato molte cose del genere, allora la differenza fra i prezzi concorrenti sarà piccola. Perciò, se vorrete strappare un prezzo più alto della concorrenza, dovrete disporre di maggior possibilità di influenza e dovrete scegliere il cliente giusto. Dovrete in primo luogo parlargli dei vantaggi che voi offrite, suscitare il suo interesse e solo dopo parlargli del prezzo.

Negli affari il prezzo non può venire considerato separatamente da altri fattori. Qualsiasi cosa faccia un'azienda, comporta un costo. Modificando i sistemi, cambiando le situazioni, è possibile realizzare un rapporto diverso. Ed è proprio questo il compito del venditore: ricercare modi alternativi di lavorare insieme, così da ottenere profitti per entrambe le parti.

Se, come spesso accade, il prezzo diventa un punto morto nella trattativa, allora il venditore dispone di una soluzione assai semplice. Bisogna in qualche modo modificare l'accordo: molti accordi infatti possono venire rielaborati in modo che la controparte ottenga più di quanto vuole e noi anche. Se ciò che essa vuole è un prezzo più basso, bisognerà eliminare dall'ordine qualcosa di costoso oppure essa dovrà venirci incontro in qualche modo o magari noi potremmo modificare il modo con cui l'affare trattato viene proposto, includendolo in una realtà più ampia ed organica che potrà portare al cliente vantaggi molto maggiori. Ci sono mille modi per ottenere da ogni affare ciò che vogliamo: la via migliore è sempre quella di individuare che cosa vuole la controparte.

Se si pone mente alla possibilità di soluzioni nuove, immediatamente compaiono

grandi possibilità di profitto. Il guaio del prezzo è che esso impone una specie di camicia di forza sia al compratore che al venditore e nessuna delle due parti riesce facilmente a liberarsene. Ciò è particolarmente vero nelle situazioni estremamente ripetitive.

Fate riferimento ai costi solamente in quanto essi vi forniscono il livello massimo ed anche il minimo al di sotto del quale non potete andare: ma ricordate che il prezzo può essere tagliato in mille modi diversi.

Ecco una ballata adatta ai venditori. Se vi fanno pressioni per il prezzo parlate della qualità. Se vi fanno pressioni per la qualità parlate dei servizi. Se vi fanno pressioni per i servizi parlate delle condizioni. Se vi fanno pressioni per le condizioni parlate del prezzo.

### **La presentazione delle argomentazioni sul prezzo**

La prima regola per il venditore sia riguardo al prezzo che a qualsiasi altra questione, rimane questa: se non avete possibilità di trattare non trattate.

Perciò ponete la richiesta del prezzo con grande fermezza, come se esso non fosse trattabile. Se ricorrerete a parole come "all'incirca" o "più o meno" o "approssimativamente" la controparte né dedurrà che siete disposto a scendere. C'è poi un'altra regola da seguire per il venditore: chiedete più di quanto vi aspettate di ottenere, perché potrete aver bisogno di un margine per la trattativa.

E' utile comunque che riusciate ad indurre la controparte a dirvi per prima quali siano le sue aspettative. Comunicate il prezzo alla fine della trattativa, dopo aver spiegato dettagliatamente i vantaggi dell'affare in modo da suscitare l'entusiastico interesse della controparte. Inserite il prezzo fra l'indicazione di due vantaggi e non smettete mai di parlare. Se vi interrompete l'altro potrà sollevare qualche obiezione sul prezzo: ecco il motivo per cui, dopo aver enunciato il prezzo, è bene avere qualcos'altro da dire, preferibilmente un ulteriore vantaggio per il cliente.

Promemoria: se prendete fiato dopo aver enunciato il prezzo, gli permetterete di inserirsi nel discorso. Dopo non riuscirete più a respirare.

Quando comunicate il prezzo fate in modo che sembri piccolo, perciò frazionatelo in diversi elementi. Ma quando invece illustrate i vantaggi offerti dovete far sì che appaiano grandi: perciò presentateli tutti insieme.

Quando comunicate il prezzo pensate sempre ad un concorrente il cui prezzo sia più alto del vostro e citatelo come esempio. Nello stesso tempo dovrete far capire che siete meno cari della concorrenza. Ciò vi aiuterà a controbattere le eventuali argomentazioni nei vostri confronti. La controparte vi parlerà sempre dei concorrenti, i cui prezzi sono più bassi dei vostri: voi non mollate, dite che non vi preoccupate mai dei concorrenti i cui prezzi sono più bassi perché essi sanno benissimo quanto poco valgono.

Se state offrendo qualcosa di più costoso, minimizzate la differenza di prezzo fra il vostro prodotto e quello degli altri. Chiedete alla controparte quanto paghi attualmente. Indicate con chiarezza la reale differenza fra voi e la concorrenza e non abbiate timore: discutete di questa differenza, non del prezzo in assoluto.

Oltre quello di frazionare il costo, c'è un altro modo valido per minimizzarlo: quello di chiedere cosa altro si potrebbe comperare con una somma equivalente. Potreste anche illustrare il danno finanziario derivante dal mancato acquisto.

## **Come affrontare le obiezioni sul prezzo**

Quando formulate un'offerta di vendita cercate di mettere le cose in modo che le obiezioni della controparte riguardo al prezzo possano essere poche.

La scelta di tempo è importante: se infatti potrete far pressioni al momento giusto, cioè proprio quando essa ha bisogno di ciò di cui voi disponete, allora ci saranno meno grane per il prezzo.

Se il compratore vi sta creando difficoltà per il prezzo, sarà bene che teniate duro per parecchio tempo prima di fare qualche concessione di rilievo. Quanto più vi batterete per ciò che avete chiesto in partenza, tanto meno sarete costretti a cedere sulla lunga distanza. Ma se la controparte riuscirà a mettervi presto alle corde, vi ci terrà fino alla fine, mettendo avanti tutta una serie di giustificazioni che vi sarà difficile superare.

## **Le trattative sul prezzo: tattiche e giochi**

### **La trappola del fuorigioco**

E' un gioco leggero. La controparte concentra la sua attenzione su un solo punto della vostra proposta, vi chiede quanto costa e poi vi dice che quell'articolo non la interessa , per cui dovrete abbassare il prezzo globale. La contromossa è rifiutare di parcellizzare il prezzo.

# **Richieste, concessioni e possibilità di movimento**

## **Prima creare le condizioni per trattare**

La regola è che prima di avanzare delle richieste alla controparte bisogna mettersi in una posizione di forza. Il che significa che la controparte o deve aver bisogno di qualcosa da voi oppure deve esser posta in condizione di inferiorità. Quando le forze cominciano ad equivalersi, allora è possibile cominciare a scambiarsi richieste e concessioni reciproche.

La situazione non cambia sia che l'affare si concluda in un minuto sia che si trascini per tre anni.

Inizialmente, nella fase di approccio, le due parti si studiano e valutano le rispettive forze. Le loro richieste di apertura rientrano in questo scontro di forze: esse vengono accolte soltanto da chi si trovi in una posizione molto debole o da chi è incapace di condurre una trattativa.

Promemoria: se degli esperti accolgono immediatamente le vostre richieste chiedetevi come mai. Infatti non è una cosa normale.

Allo scambio di richieste e concessioni si arriva sul serio verso la fine della contrattazione. Di solito c'è un momento in cui si verifica una situazione di stallo: allora deve accadere qualcosa che rimetta la situazione in movimento, ad esempio che una delle parti avanzi una nuova proposta. A questo punto si può arrivare anche molto rapidamente alla conclusione. Taluni affari sembra quasi che passino in un attimo dal punto morto al perfezionamento. In altri affari più complessi, invece, il movimento potrà essere discontinuo e le cose potranno ripetutamente bloccarsi in posizione di stallo.

Quando le cose cominciano a muoversi si assiste ad una specie di saliscendi. Ci sono molti alti e bassi, lo svolgimento è spesso emozionante ma c'è sempre la minaccia di un disastro.

Alla fine qualcuno deve sempre cedere: anche a costo di rompere le trattative e mandare all'aria l'affare, qualcuno deve prendere una decisione. Non si può sbloccare la situazione se qualcuno non si assume dei rischi impegnandosi personalmente oppure non cambia la propria posizione. Se entrambe le parti rimangono immobili, non accade nulla. Potete anche essere partiti fortissimo, ma viene il momento in cui dovete concedere qualcosa: ci vorrà magari un pò di coraggio, perché la controparte potrebbe non volervi seguire ma comunque dovrete fare qualcosa.

Avvertimento per chi contratta: quando bisogna muoversi, bisogna farlo.

## **Come porre le richieste**

Prima di avanzare delle richieste è utile restringere il campo del contrasto. Ciò significa che, dopo la fase esplorativa, dovrete riesaminare la situazione ed individuare gli aspetti su cui le due parti concordano. E' meglio che a compiere questo riesame siate voi anziché la controparte. Può darsi che questo riepilogo debba essere effettuato più volte nel corso della trattativa, dopo che siano state

condotte a termine fasi lunghe e complesse della contrattazione. In tal modo il complesso delle questioni che emergevano inizialmente si riduce un pò per volta al punto in cui ambo le parti possono intravedere il terreno dell'accordo finale.

Quando avanzate delle richieste sarà bene che lo facciate separatamente e assicurandovi un ampio consenso per ciascuna di essa prima che vi assumiate qualche impegno diretto. Dovreste cominciare con la più importante, assicurarvi il consenso su di essa e poi passare alla successiva senza che voi stesso abbiate accettato l'affare nel suo complesso.

Avvertimento: se la prima richiesta è importante, vale la pena di resistere il più possibile. Se cedete, dovete farlo solo nel caso in cui vi rendiate conto che non vi saranno ulteriori richieste.

## **Le concessioni**

La prima regola da seguire è lasciare che sia la controparte ad aprire il gioco, dichiarando che cosa vuole. Cercate di scoprire tutto ciò che vuole e non soltanto una piccola parte, dopo di che sarete in grado di calcolare il costo totale.

Se vi è possibile, lasciate che sia la controparte a fare la prima grossa concessione. Quindi, per incoraggiarla, dovete a vostra volta concedere qualcosa. Ma la sua concessione dovrà essere più importante e la vostra più piccola: Centellinate le vostre concessioni offrendo quello che non vi costa niente.

Domanda: perché volete regalare qualcosa in cambio di niente? Per ogni piccola cosa che concedete cercate di ottenere qualcosa di importante: ma tenetevi su un piano vago e flessibile, altrimenti l'altro capirà che state cercando di scavargli il terreno sotto i piedi. Prendete nota delle concessioni che fate e continuate a riferirvi ad esse, perché ciò vi aiuterà a controbattere le ulteriori richieste.

## **Come rimettere in moto la situazione**

Quando la trattativa è in fase di stallo, la parte che si muove per prima risulta svantaggiata. Sarà dunque utile cominciare con il fare un sondaggio, cioè lanciare un segnale che significhi: "Sono disposto a venirti incontro se anche tu lo sai".

Chi per primo offre una concessione indebolisce la propria posizione. Così, se la controparte propone un collegamento fra le due posizioni state in guardia, perché essa potrebbe tentare di penetrare nelle vostre difese, in un punto dove siete più deboli, offrendovi nello stesso tempo qualcosa che probabilmente otterreste comunque.

Un altro sistema per sbloccare una situazione di stallo consiste nel chiedere un aggiornamento oppure affidare ad una delle parti il compito di riesaminare tutto dall'inizio. Datevi il tempo di meditare, uscite dalla stanza di riunione e telefonate al vostro capo. Quando ritornerete nella sala potrete smuovere la situazione pur mantenendo la vostra credibilità. Per esempio, se in precedenza avevate dichiarato che era fuori questione cedere su un particolare punto, potete affermare che il vostro capo vi ha indicato un modo per risolvere la questione.

Ricordatevi di fare in modo d'aver sempre un buon motivo per cambiare la vostra posizione.

Non lasciate che la controparte si accorga che state facendo il vostro gioco. In certi casi potete lasciare che sia essa ad aprire il gioco, se siete preparati a far altrettanto. Potete fare appello alla sua lealtà, potete proporre di chiarire qual è

realmente il vostro obiettivo e così via. Se scegliete il momento giusto e vi siete resi conto che anch'essa sta cercando un modo per sbloccare la situazione, questa tattica funzionerà. Ma se la controparte non è interessata alla cosa, se sta ancora cercando di esercitare pesanti pressioni, se voi non siete in grado di premere su di essa abbastanza da portarla dove volete, allora non fate ricorso a questa tattica, perché la controparte se ne servirà per ottenere informazioni da voi ma per conto suo non muoverà un passo. Deve esserci una reciproca volontà di sbloccare la situazione ed essa può venire espressa in modo esplicito oppure lasciata capire implicitamente; fate perciò grande attenzione a tutti i segnali che provengano dal vostro interlocutore.

## **Come superare il punto morto**

Se la trattativa si è arenata è possibile ricorrere a numerose tattiche. Per esempio è possibile rimettere in movimento le cose affrontandole una ad una e ricercando le soluzioni più semplici. Si può superare il punto morto anche modificando i tempi. Se entrambe le parti si preoccupano dei vantaggi e degli impegni a breve termine potete cominciare a discutere delle soluzioni a lungo termine. Spesso, mettendosi d'accordo sugli obiettivi a lungo termine, è possibile evidenziare che le obiezioni a breve sono in realtà di importanza relativamente minore: questo vi aiuterà a risolvere la situazione. In questa operazione ci vorrà molta flessibilità. Dovrete riuscire a proporre un nuovo tipo di accordo, realizzato in modo del tutto diverso e dovrete far emergere nuove idee. Dovrete proporre con decisione un accordo che sapete verrà respinto e poi proporre, come se fosse un compromesso, quello che in realtà voi volevate fin dall'inizio. Infine potete introdurre nella trattativa un nuovo personaggio, che spesso potrà rimettere in movimento la situazione laddove un volto già noto e familiare ha fallito. Egli avrà questa possibilità per il solo motivo di essere sconosciuto, di pensare in modo diverso e di poter suggerire mosse nuove. Le strade possono essere molte; sta a voi usare la massima fantasia nell'inventarle.

## **Tattiche e giochi**

### **Il nostro capo sostiene che non dobbiamo muoverci in questo modo**

Se la controparte si sta difendendo dalla vostra pressione può ripiegare su un qualunque argomento gli venga in mente. In tal caso diventa per voi difficile insistere senza arrivare ad un punto morto. Se si è in una posizione di forza conviene sempre far condurre le trattative da qualcuno che disponga di limitata autonomia, cosicché possa eventualmente ripiegare sulla necessità di ricevere ulteriori istruzioni.

### **Non fa parte del gioco**

In certi casi può essere utile per il negoziatore sottolineare una particolare richiesta o gruppo di richieste, dichiarando che "esse non sono trattabili": è un abile stratagemma da utilizzare nella prima fase della contrattazione, per prevenire possibili pressioni della controparte su quei punti. Dopo un' affermazione del

genere bisogna evitare di cacciarsi in un vicolo cieco, lasciandosi sempre una possibilità per far marcia indietro senza perdere la credibilità. A lungo andare qualsiasi cosa diventa trattabile, se le parti vogliono davvero concludere l'affare.

### **Dateci mezz'ora di tempo**

Ben poca gente rifiuta alla controparte la possibilità di tenere una rapida riunione privata per conto suo. Chiedere una sospensione è un modo utile per guadagnare tempo e meditare sulla situazione. Ma se vi apprestate a ricorrere a questo stratagemma per rimettere in movimento le cose, allora sarà bene che vi accertiate preventivamente che la controparte sia disposta a fare qualche passo avanti, se voi farete altrettanto. Altrimenti, quando tornerete a riunirvi dopo l'aggiornamento voi offrirete le vostre concessioni, ma scoprirete che la controparte tiene ben ferma la sua posizione. Dunque, prima di interrompere dovrete essere sicuri che anche la controparte sia interessata a rimettere in moto la situazione.

### **Esporre il proprio dissenso**

Questa è una delle tattiche più efficaci quando facciamo parte della squadra che conduce la trattativa almeno due persone. Si fa in modo che fra i componenti équipe emerga un disaccordo sull'opportunità o a meno di fare certe concessioni. Ciò avviene in presenza degli altri e sembra avvantaggiarli. ( Del tutto diversa è la situazione quando nella squadra emerge un disaccordo autentico. Allora si dovrà risolvere la cosa a porte chiuse, preferibilmente in una stanza insonorizzata). Una situazione di dissenso simulato può condurre la controparte ad aderire all'opinione di uno dei membri équipe, il che consente comunque di concludere l'affare.

### **Siamo perfettamente d'accordo**

Un negoziatore in gamba è facilmente riconoscibile dal modo in cui comincia con l'assicurarsi l'accordo su questioni minori. La sua conversazione è costellata di frasi come: "Immagino che lei sia d'accordo nel ..". "Ritengo che..", "Lei non avrà da obiettare a che ..".

Così facendo, il negoziatore potrà tentare di evitare una o più questioni su cui non c'è accordo, senza che la controparte abbia strumenti utili per sottrarsi ad un risultato per lei non vantaggioso.

### **Il falso scopo**

Consiste nel fare un'offerta che si sa bene la controparte non accetterà, aspettando il momento buono per avanzare una proposta alternativa che sarà poi quella che in realtà si voleva fin dall'inizio, ma che probabilmente la controparte non avrebbe accettato.

# Trattative conflittuali e controversie

## Una caratteristica umana: la capacità di rispondere colpo su colpo

In ogni trattativa esistono elementi di conflittualità. Quando due parti si affrontano, le rispettive scelte si avvicinano ed esse diventano compromesse reciprocamente. Alla fine sono talmente ravvicinate che nessuna della due può sfuggire con facilità ai propri impegni. Allora possono verificarsi dei conflitti.

La trattativa conflittuale è normalmente aspra e di solito non esclude i colpi bassi. Se una delle due parti guadagna qualcosa, subito l'altra considera ciò come una sconfitta. C'è comunque molta competitività che inasprisce le relazioni; la storia dell'umanità è fatta per la maggior parte di controversie, battaglie e guerre. Non v'è alcun dubbio che le trattative conflittuali sono un fatto negativo; ma altrettanto indubbiamente esse continuano ad esistere. Il conflitto comincia quando, secondo una delle parti, l'altra non tiene fede a una parte dell'accordo. Possono verificarsi dei malintesi fra le parti su ciò che è stato concordato; oppure una delle parti ha premuto eccessivamente sull'altra o ha tenuto un atteggiamento minaccioso: in questi casi, cifre e dati dell'altro diventano sospetti ed i moventi e le tattiche suscitano inquietudine. Quando ciò accade il conflitto non è più soltanto una possibilità, bensì una probabilità. Quasi sempre le situazioni conflittuali si verificano la prima volta verso la fine della trattativa. Prima di allora le due parti dispongono di possibilità alternative molto maggiori e ciascuna di esse si preoccupa di tener ferma l'altra al tavolo delle trattative.

Il modo più semplice, utile ed anche piacevole per farlo è scambiarsi reciproci vantaggi. Ma verso la fine quasi tutto può provocare un conflitto. Di solito accade che una delle parti tema un'iniziativa aggressiva dell'altra su di un punto su cui si sente debole; ad esempio una minaccia di rompere le trattative se l'accordo non viene concluso entro una certa data. Un modo così violento di far pressione indurrà probabilmente la controparte a riesaminare tutto l'andamento della trattativa fino a quel momento. Essa risconterà altri momenti di pressione che faranno nascere in lei ulteriori dubbi, pensando di essere stata ingannata. La reciproca fiducia che si era creata fra le parti viene distrutta e il vostro interlocutore passerà al contrattacco.

Un consiglio: non vantate mai la vostra forza. Ciò spaventa la controparte e danneggia gli affari. Quando si arriva a quel punto le due parti sono decisamente in conflitto: infatti, anziché dare prova di reciproca buona volontà, una di esse ha inferto un colpo all'altra, dimenticando che una delle principali caratteristiche degli esseri umani è la capacità di reagire colpo su colpo. L'uomo infatti continua a colpire anche quando sta perdendo.

La prima regola è che bisogna accertarsi che la controparte sappia con assoluta sicurezza che quello che dite è esattamente quello che pensate. Essa deve essere anche consapevole delle conseguenze di ciò nei suoi confronti e deve rendersi conto che esiste la possibilità di collaborare per garantire al meglio, con il vostro aiuto, i suoi interessi.

Un consiglio per fronteggiare un conflitto: non minacciate mai in modo esplicito se non è necessario e ricordate che dovrete continuare a trattare con la controparte. Il primo passo fondamentale consiste nel definire con chiarezza la vostra credibilità, il secondo consiste nell'affrontare con decisione la situazione.

### **Come trattare le controversie**

Nei normali rapporti commerciali la forma più semplice di conflittualità è data dalle lagnanze. Chi ha delle lamentele da avanzare, siano esse giustificate o no, si trova di solito in uno stato di emotività. In queste circostanze il ricorso al rinvio è una tattica importante perché da alle situazioni emotive il tempo di esaminarsi. Ma attenzione, perché il rinvio di solito consente ad una delle parti di rafforzarsi più dell'altra.

La regola, se siete voi a ricevere le lagnanze, è lasciar sbollire la collera altrui: ascoltate fino in fondo le lamentele, chiedete di raccontarvi tutta la vicenda. Prendete quanto vi viene detto con la massima serietà anche se ritenete che si tratti di sciocchezze. Se quando la controparte ha finito di raccontarvi la storia essa si trova ancora in stato di emotività, chiedetegli di ripeterla, finché non si sia calmata e parli tranquillamente ed in modo ragionevole. Evitate di turbarla ulteriormente discutendo con lei ribattendo le sue critiche o attaccandola a vostra volta o ridendo di lei. Offritevi di esaminare a fondo la questione ma non concedete nulla per il momento, all'infuori della vostra comprensione per il suo problema. Se attacca voi o la vostra organizzazione porgete l'altra guancia: essa è dalla parte del torto e questo è un vantaggio per voi. Se vi lasciate andare a una ritorsione passereste voi dalla parte del torto ed in seguito essa potrebbe accusarvi di essere stati scorretti e la vostra posizione peggiorerebbe. Perciò inizialmente, se la collera è altrui autentica, voi siate seri e remissivi; solo successivamente potrete fare uso di maggiore autorevolezza.

Nell'affrontare controversie e situazioni conflittuali bisogna valutare i rapporti di forza: questa fase di solito dipende dalle regole a cui si attengono le parti. Ecco alcune raccomandazioni da seguire nell'affrontare le controversie:

riunite rapidamente la documentazione, i particolari dei colloqui, i verbali delle riunioni che possano servire ai vostri scopi:

valutate la vostra forza contrattuale a breve e a lungo termine, cercando per quanto possibile di accrescerla prima di iniziare la controversia:

presentate la vostra posizione in modo positivo, senza però rivelare tutto quello che avete in mano. Se siete in posizione di forza tenete le distanze limitandovi a rapporti scritti: se invece siete deboli vi converrà cercare rapporti più diretti e stretti: non perdetevi la calma.

Promemoria: non lasciatevi coinvolgere in controversie. Siate corretti, date più di quanto avete promesso, spiegate quali sono le difficoltà e trattate solo con gente simpatica.

Comunque l'elemento più importante, come in ogni trattativa, è la forza. E' però sempre necessario tentare in primo luogo la strada della persuasione e soltanto in un secondo tempo ricorrere alla forza, se vi rendete conto che non esiste che quella sgradevole via.

Ecco allora un altro consiglio: se vi trovate nella necessità di giocare pesante, allora fatelo per davvero, evitando di fare minacce a cui poi non darete seguito.

## **Tattiche e giochi**

### **Cambiare le carte in tavola**

Se la controparte comincia a esercitare pressioni su di voi, presentando richieste pesanti e comportandosi in modo scortese, voi scegliendo il momento giusto, potete farle capire che siete arrivati al punto di rottura. Di solito una replica indiretta, un segno che un comportamento del genere è per voi inaccettabile, basterà per metterla alle corde. Non cercate di contrattaccare direttamente e nei primi momenti non tentate neppure di minacciare a vostra volta: limitatevi a chiarire che non intendete venir trattati a quel modo. Ovviamente il vostro comportamento dovrà essere impeccabile.

### **Mostratevi coinvolti**

Quando la situazione si fa pesante può essere utile rallentare il gioco e chiamare in campo una terza persona. Fate capire chiaramente alla controparte che si sta per arrivare ad una situazione conflittuale per cui è necessaria la presenza di qualcun altro per comporre la controversia. Così fate intervenire il vostro esperto il quale verificherà la vostra posizione allo scopo di convincere la controparte che non state cercando di imbrogliarla.

# La conclusione dell'accordo

## L'arte di cogliere il momento giusto

La mancata conclusione di un affare non dipende tanto dall'aver commesso degli errori quanto dal non aver fatto qualcosa di molto importante. Le colpe, negli affari, sono colpe di omissione, non di azione. I nostri fallimenti non sono infatti tanto provocati da ciò che diciamo quanto da ciò che non diciamo.

Il mondo è pieno di esempi di gente che non chiede esplicitamente ciò che vuole: i compratori non chiedono sconti, i venditori non chiedono ordini.

Tutta l'abilità di questo mondo negli affari non vi servirà se non concluderete adeguatamente. Nella pratica può accadere che si debbano portare a compimento e concordare numerosi livelli di accordo prima che la discussione finale possa prendere il via. Entrambe le parti debbono possedere sensibilità nella scelta di tempo: la discussione può essere rapida oppure lunga e non sempre è possibile prevederlo prima di cominciare. A volte potrete aver bisogno di una possibilità di gioco, di potervi servire di qualche tecnica particolare che vi consenta di dare una spintarella alla controparte spostandola da una posizione di resistenza o di inerzia e inducendola a impegnarsi: queste tecniche conclusive vanno però usate con cautela. L'abuso di pressioni potrebbe infatti spingere qualcuno a ritirarsi indietro; altri però potrebbero anche semplicemente non accorgersi di ciò che state facendo e le vostre manovre potrebbero apparire come un elemento normale della discussione.

Le tecniche conclusive sono necessarie perché una delle due parti vuole, di solito, più dell'altra arrivare alla conclusione, anche se non lo dimostra. Bisogna dunque riuscire a trascinarsi dietro la parte riluttante a concludere.

La tattica più comune per arrivare ad una conclusione consiste nell'offrire alla controparte la scelta fra due alternative. "Preferisce che facciamo così o così?" sembra una domanda normalissima, mentre invece siamo di fronte ad una tattica di pressione, perché il modo in cui la domanda è posta non dà la possibilità alla controparte di dire che non preferisce alcuna delle due alternative. Tuttavia è una pressione morbida, perché se la controparte respinge entrambe le alternative si può sempre proseguire la discussione. Se invece chi conduce la trattativa sollecita una decisione domandando: "Allora, è d'accordo su questo?" viene a trovarsi in qualche difficoltà se l'altro risponde di no. Siate dunque cauti:

l'esperienza dimostra che questa è la tecnica preferita ed usata dal settanta per cento dei venditori, ma i compratori ridono ogni volta che se la sentono dire, perché sanno benissimo quanto poco valga chi se ne serve.

Nel corso delle fasi conclusive è consigliabile assumere un atteggiamento di fiducia e di tranquillità: può darsi infatti che si debba assicurare la controparte facendole capire che sta prendendo la decisione giusta. Un atteggiamento che ispiri fiducia, unito all'implicita convinzione che si arriverà all'accordo, consentirà di solito di superare i più pericolosi momenti di incertezza.

A volte potrete scoprire se la controparte sia pronta a decidere, sondandola un po'. Se indirizzate la discussione verso la questione dei tempi o della consegna o delle

condizioni dell'affare o del credito e se la controparte discute con interesse questi problemi, significa che è predisposta ad una decisione positiva. Non si tratta di argomenti che riguardino direttamente la conclusione dell'accordo: ma se vengono considerati con interesse vuol dire che la controparte ha ormai deciso.

Nel corso delle trattative di solito entrambe le parti ricercano una collaborazione negoziando concessioni. Così facendo ciascuna rinuncia ad una piccola parte della propria forza e conferma il proprio impegno a concludere l'accordo con la controparte. Quando sia stato definito il quadro dell'accordo, un abile negoziatore farà l'inventario e riesaminerà la situazione, cercando di precisare con chiarezza le questioni più importanti ed anche di confrontare dai due punti di vista i problemi irrisolti.

Prima d'arrivare alla firma deve essere ben certo d'aver ottenuto tutte le concessioni possibili fino al momento e determinare la strategia per ottenere eventuali altre. E' fin troppo facile ottenere ciò che volevamo dall'accordo principale e accorgerci poi che, a causa di punti secondari, abbiamo finito con il concedere molto o comunque più di quanto abbiamo guadagnato. Ma se il negoziatore riuscirà a trascinarsi dietro in queste fasi la controparte, allora sarà tutto a posto.

Promemoria: fissate un limite non superabile per l'accordo finale, risolverete la maggior parte dei problemi.

### **Ostacoli alla conclusione**

Potrà tuttavia accadere che, mentre voi siete ansiosi di concludere l'accordo, la controparte non è ancora convinta e non è pronta a seguirvi. Questa è una situazione rischiosa: se tentate di concludere a tutti i costi, la controparte può accorgersi di questa vostra ansietà e prendere le distanze. Vi muoverete voi soltanto, farete una serie di "ultime concessioni", mentre l'altro non ne farà alcuna e non riuscirete affatto a concludere l'affare: sensibilità e scelta di tempo sono gli elementi fondamentali, mentre la fretta di concludere è disastrosa. Se la controparte rifiuta di concludere, le ragioni possono essere molteplici. Innanzi tutto vuole evitare, rinviare la decisione, forse nella speranza che nel frattempo qualcosa cambi o che il rinvio indebolisca la vostra posizione e vi induca a presentare un'offerta migliore. Può anche darsi che tema il pericolo di venir pienamente coinvolto.

Tuttavia ci sono alcune decisioni per le quali è necessario premere con forza, altrimenti gli altri non le prendono. E' necessario quindi "vendere" l'interesse per i propri prodotti in modo tale da suscitare le massime aspettative.

### **Come far capire che siete giunti all'offerta conclusiva**

Viene sempre il momento in cui dovete far capire in modo assolutamente chiaro che siete ormai giunti all'offerta conclusiva e che a questo punto non state più giocando, non c'è spazio per i bluff. Quando siete a questo punto dovete aver ben chiaro che cosa fare e dovete anche saper riconoscere dalle parole e dai gesti della controparte se anch'essa vi sta segnalando che la sua è l'ultima offerta. Per altro, questa offerta conclusiva può essere anche la prima: nel caso in cui si ritenga necessario un blitz, l'offerta conclusiva viene presentata immediatamente e senza possibilità di mercanteggiamenti. La controparte ha chiaro in tal modo che la prima offerta è anche l'ultima. Il fatto che ci si trovi in presenza dell'ultima offerta

può venire arguito dal comportamento del negoziatore collegato alle parole che effettivamente usa.

Quando decidete di far capire che siete arrivati alla fine della corsa, che siete anche pronto a rompere, che non esistono altre possibilità di concessioni, ecco come dovrete comportarvi. Non dovrete spostarvi di un millimetro dalla vostra posizione; dovrete ricorrere a pochissime argomentazioni, usando frasi brevissime e facendo apparire chiaro che non concedete più a voi stessi alcuna alternativa. Rispondete brevemente alle domande, statevene seduti, a braccia incrociate, comportandovi come se foste pronti alla rottura. Riordinate le vostre carte: e, cosa più importante di tutte, parlate in tono perentorio.

Ci sono anche altri modi per segnalare la vostra ultima offerta: ad esempio potete far arrivare una comunicazione alla controparte, per far sapere in maniera indiretta che state per presentare l'offerta conclusiva. E' questo un sistema adottabile soltanto dopo che, nel corso di trattative lunghe e complesse, avrete esaurito ogni altra possibilità. Così facendo, ed offrendo un'ultima concessione che avrete tenuto di riserva fino ad allora proprio in vista di un'eventualità del genere, riuscirete ad ottenere l'accordo.

### **Stratagemmi per la fase conclusiva**

Quando le due parti sono ormai ai ferri corti, quando il gran ballo finale è cominciato, questo è il momento più emozionante. E' il momento in cui le barriere sono cadute, le parti si dicono reciprocamente che cosa vogliono, il pericolo di scontri è fortissimo e l'emotività è al massimo livello. Per fortuna tutte e due le parti, arrivate a questo punto, desiderano una conclusione positiva. In questa fase è utile mantenere un atteggiamento rilassato. Non siate troppo seri, sorridete, ma tenete la mente fredda. Se la controparte si arrabbia, sforzatevi di alleggerire l'atmosfera: fate in modo che la discussione rimanga aperta e fluida. Ma state in guardia: a questo livello chi perde terreno viene duramente penalizzato. Basta un attimo perché una concessione imprevista possa distruggere tutta l'accurata pianificazione e preparazione con cui avete condotto per tanto tempo la trattativa. Molta gente fa ricorso ai precedenti e a ciò che è accaduto in precedenza per barcamenarsi fra gli scogli delle offerte conclusive: "Già in altri casi ci siamo accordati in questo modo", dicono "perché non rifarlo?". La forza di questa proposta sta nella sua logica e non sarà facile contrastarla se non si è pronti ad avanzare una proposta migliore. Una formula diversa ma assai diffusa è quella di tagliare il male a metà: state in guardia, perché non è detto che il male, cioè la differenza tra i due punti di vista, debba essere necessariamente tagliato a mezzo. Ci possono essere, per esempio, due terzi a voi ed un terzo agli altri. Se suggerite questa formula dovete prima essere sicuri che si consentirà all'idea di venirsi incontro in qualche modo: se così non fosse finirete alle corde senza che la controparte sia disposta a fare un passo in avanti.

Di solito, fra due negoziatori, colui che per primo espone le sue "ultime condizioni" è quello che finisce col perdere: ciò accade perché la controparte può spingere al massimo verso la direzione opposta e poi, dopo aver evidenziato la distanza fra le due posizioni, avvicinarsi ai risultati sperati dall'altro. Ma sarà sempre a suo favore. Fate comunque in modo che la controparte possa capire perché non potete spingervi oltre, altrimenti fraintenderà il vostro atteggiamento prendendolo come un'offesa personale.

## **Stringere i tempi e giochi conclusivi**

Anche dopo il raggiungimento dell'accordo, state in guardia, perché potrebbe ricominciare tutto daccapo con un gioco conclusivo. In questo modo si mira ad operare sulla soddisfazione e l'entusiasmo della controparte quando siano ormai al massimo, cioè quando essa sia ormai convinta di aver concluso l'affare. A quel punto invece si scopre con grande rammarico che la controparte non è pienamente impegnata da tutti i punti di vista ma è soltanto pronta purché voi facciate quell'ultima piccola concessione. Per stringere i tempi esistono numerosi stratagemmi che spesso possono essere anche delle piccole bugie inventate ad hoc. Se scegliete il momento, soprattutto quando la controparte sia in una posizione di momentanea debolezza, essa accoglierà la vostra ultima, piccola richiesta per concludere l'accordo. Ma essa non deve sospettare che cosa state facendo.