

# BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

# Negoziare con valore

Tecniche, strumenti e metodi per un accordo migliore



*Alice Gambirasio,  
Gianluca Gambirasio*

- Assertività e creatività
- Opportunità di successo
- Check list operativa



**FrancoAngeli**



# BASIC MANAGEMENT

## LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Alice Gambirasio  
Gianluca Gambirasio**

# **Negoziare** con valore

**Tecniche, strumenti  
e metodi per un accordo migliore**

**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835178903

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A tutte le Persone con le quali abbiamo trovato o non trovato un accordo.  
Grazie per averci allenato a negoziare.*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , a cura di <i>Stefano Greco</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>“La banca delle idee”</b>	»	13
<b>Autoanalisi: punti di forza e aree di miglioramento</b>	»	15
<b>Testimonianze di negoziatori con ruoli differenti</b>	»	17
<b>1. La negoziazione</b>	»	33
1.1. Definizione e principi guida	»	33
1.2. Raccolta di aforismi e citazioni sulla negoziazione	»	37
1.3. I quattro principi della negoziazione	»	39
<b>2. La comunicazione: la chiave per una negoziazione di valore</b>	»	42
2.1. I principi della comunicazione interpersonale	»	42
2.2. Come ricevere contributi nella negoziazione: ascoltare, ascoltare, ascoltare	»	47
2.3. Come dare contributi all’interlocutore	»	50

2.4. Dimensioni della comunicazione: contenuti, comportamenti e atteggiamenti	pag.	52
2.5. I significati nascosti di una negoziazione: il metalinguaggio	»	60
2.6. Il potere delle domande: strumenti per guidare il dialogo	»	62
2.7. Atteggiamento vs. comportamento	»	64
2.8. Comportamento genera comportamento	»	65
2.9. Linguaggio persuasivo: l'arte di convincere nella negoziazione	»	67
<b>3. Tecniche e strategie per negoziare con valore</b>	»	75
3.1. Da avversario a partner: costruire collaborazioni e non conflitti	»	75
3.2. Allenare il muscolo della creatività: ampliare le alternative	»	78
3.3. Gestire il conflitto	»	81
3.4. Negoziazione e assertività	»	85
3.5. I 4 modi di pensare del negoziatore	»	90
3.6. Il negoziatore di valore	»	92
3.7. I principali errori nella negoziazione	»	97
3.8. Il modello «win-win» (Fisher, Ury)	»	99
3.9. Tecniche e strategie per negoziare con valore	»	101
<b>4. Le fasi della negoziazione: guida pratica per la tua prossima negoziazione</b>	»	108
4.1. Apprendere dal passato: analisi successi ed insuccessi personali	»	109
4.2. Il prima: la pianificazione	»	116
4.3. Il durante: l'esecuzione (apertura, svolgimento e conclusione)	»	125
4.4. Il dopo: il follow-up	»	133
<b>Sviluppare un piano personale di miglioramento</b>	»	135
<b>Check list per negoziare con valore</b>	»	139
<b>Glossario</b>	»	142
<b>Bibliografia</b>	»	147
<b>Gli autori</b>	»	149

---

# Prefazione

a cura di *Stefano Greco*

*Quando due uomini in affari sono sempre d'accordo, uno dei due è superfluo.*

Ezra Pound

Negoziatori di successo generano valore per tutti, ambienti compresi.

Ecco il motivo per cui bisogna saper negoziare con valore, sulla base di una forte competenza distintiva, quella negoziale.

L'obiettivo di questo manuale è definire il campo d'azione della competenza negoziale, in chiave commerciale e manageriale, intesa come capacità di comunicazione, ascolto, confronto di diversi punti di vista, al fine di trovare la migliore soluzione possibile.

Saper negoziare è una competenza trasversale pregiata: se fosse più diffusa di quanto non sia ora, vivremmo in un mondo con molte meno guerre e persone molto più felici nel business, nei contesti organizzativi, sociali e personali. Tuttavia, prima ancora di essere una competenza, la negoziazione è una volontà a monte di trovare una soluzione che generi valore per le parti, senza “spargimenti di sangue” ma con sorrisi e belle strette di mano finali.

Il rifiutarsi di cercare e trovare soluzioni, abbinato ad una sostanziale incapacità di negoziare, può avere conseguenze imprevedibili e nefaste. Perché sviluppare e allenare la capacità negoziale? Perché, per noi esseri umani, la negoziazione non è affatto un comportamento naturale, spontaneo. La naturalezza di un discorso, il modo di presentare argomentazioni e punti di vista, se non sono organizzati, strutturati e canalizzati consapevolmente dalla capacità negoziale, attraverso un preciso repertorio di tecniche, strategie e metodi, rischiano di non centrare l'importante obiettivo che in quel momento la relazione e il contesto richiedono di raggiungere.

Si negozia nel business, nelle organizzazioni e, in generale, nei rapporti umani per una convivenza più pacifica e civile. In questo manuale, il focus della negoziazione è sul business ma la trasversalità della competenza ci porta a riflettere anche su cosa significa negoziare all'interno delle aziende nella gestione di un conflitto, nelle dinamiche di un team o nei rapporti tra i dipendenti e l'azienda, come per esempio nella richiesta di un aumento di stipendio o di un cambio funzione.

Una negoziazione efficace si pone l'obiettivo di massimizzare la soddisfazione di tutti i protagonisti del processo negoziale generando insieme soluzioni di valore.

L'augurio che ti rivolgo è che questo manuale ti aiuti a trovare soluzioni negoziali di alto valore per te e per gli interlocutori interni od esterni all'azienda con cui ti trovi quotidianamente a negoziare.

---

# Introduzione

*Le migliori negoziazioni non sono quelle in cui ottieni quello che vuoi, ma quelle in cui entrambe le parti si sentono soddisfatte.*

William Ury

La negoziazione è una delle abilità più potenti nel mondo degli affari e nelle relazioni interpersonali. Ogni giorno, in ogni angolo del mondo, persone e aziende si confrontano, si mettono alla prova e, in molti casi, trovano il modo di accordarsi.

Ma che cos'è, veramente, una negoziazione di valore?

Negoziare non significa solo arrivare a un accordo, ma costruire una soluzione che sia vantaggiosa per tutte le parti coinvolte. In questo manuale, ci proponiamo di offrire a chiunque voglia migliorare la propria capacità di negoziare, non solo le tecniche e gli strumenti migliori, ma anche una nuova visione della negoziazione, vista come un'opportunità di crescita, collaborazione e valore.

Siamo convinti che ogni negoziazione, piccola o grande che sia, possa diventare un'occasione di arricchimento per tutte le persone coinvolte, se si adotta il giusto approccio. Questo approccio si basa su ascolto attivo, creatività, assertività e una forte capacità di costruire rapporti di fiducia.

In questo libro, cercheremo di fornirti un vero e proprio manuale operativo, che ti aiuterà a passare dalla teoria alla pratica. Scoprirai che la negoziazione è molto più di una semplice transazione: è un'opportunità di valore per ogni parte coinvolta.

Iniziamo con un'autoanalisi, perché per migliorare come negoziatori, dobbiamo capire dove siamo forti e dove possiamo crescere. Ogni negozia-

tore ha un proprio stile, una propria visione, e comprendere questi aspetti è il primo passo per migliorare.

Insieme, esploreremo le fasi fondamentali della negoziazione, i principi della comunicazione, le tecniche strategiche per raggiungere accordi vantaggiosi e, soprattutto, come evitare gli errori più comuni che rischiano di far fallire anche la negoziazione migliore.

Nei capitoli successivi, troverai esempi pratici, testimonianze di negoziatori esperti, e una guida passo-passo per affrontare la tua prossima negoziazione con maggiore consapevolezza e successo.

La negoziazione non è solo una competenza tecnica, ma una vera e propria arte. Un'arte che si affina nel tempo, con la pratica e l'esperienza. Siamo certi che, attraverso la lettura di questo libro, avrai l'opportunità di affinare questa arte e di ottenere sempre più valore, sia nel mondo professionale che nelle tue relazioni personali.

Ringraziamo l'amico e collega Stefano Greco (collabora con Olympos fin dal 2003, anno di fondazione) per il suo contributo al nascere e al realizzarsi di questo libro.

Ringraziamo Alessandro Gambirasio e Massimiliano Gambirasio per i suggerimenti e la correzione delle bozze di questo libro.

Scrivici per farci sapere come è andata la lettura e soprattutto la sua applicazione!

- [alice.gambirasio@olympos.it](mailto:alice.gambirasio@olympos.it)
- [gianluca.gambirasio@olympos.it](mailto:gianluca.gambirasio@olympos.it)

---

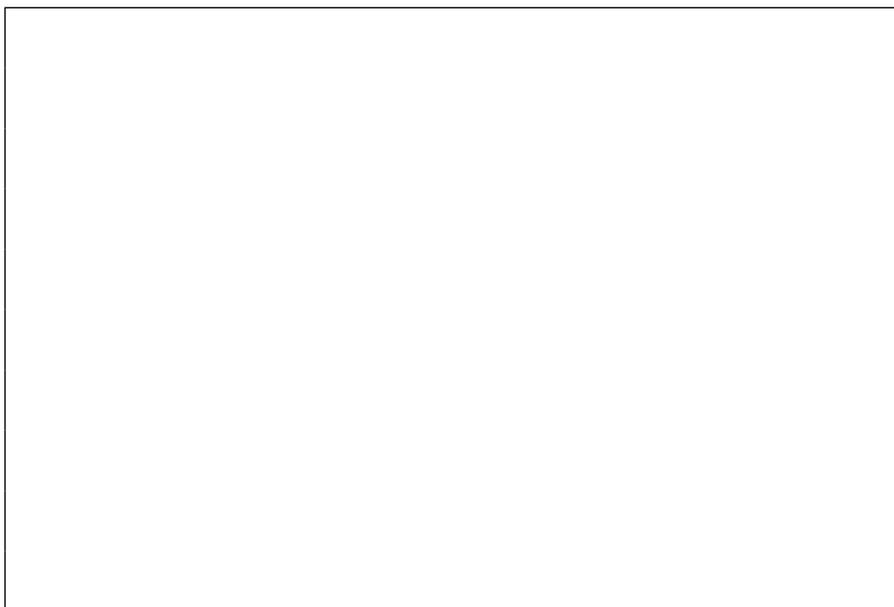
# “La banca delle idee”

*Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica.*

Thomas Alva Edison

Leggendo questo manuale, seleziona le idee chiave per evitare il rischio di dimenticarle.

Ci auguriamo rappresentino per te un ottimo investimento per raggiungere accordi di valore soddisfacenti.







Sintetizza nella seguente tabella i tuoi principali punti di forza e aree di miglioramento nella negoziazione.

<b>Punti di forza</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

---

# Testimonianze di negoziatori con ruoli differenti

*Non ci sono segreti per il successo.  
È il risultato di preparazione, duro lavoro ed  
apprendimento dai fallimenti.*

Colin Powell

Abbiamo voluto ascoltare l'opinione e coinvolgere alcuni negoziatori che ricoprono ruoli differenti per arricchire di ulteriori punti di vista, spunti di riflessione e di apprendimento questo manuale sulla negoziazione di valore.

Oltre a intelligenze naturali abbiamo voluto interpellare anche l'intelligenza artificiale (ChatGPT e Gemini IA) che rappresenta sicuramente un utile strumento di confronto, di crescita e di lavoro.

Abbiamo posto le seguenti 2 domande:

- **Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?**
- **Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti.**

## Intervista a ChatGPT

### Quali sono le 5 regole d'oro per una Negoziazione di Successo?

Le negoziazioni richiedono abilità, strategia e comprensione delle dinamiche umane. Ecco le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo:

#### 1. Preparazione e ricerca

- Comprendi l'argomento: prima di negoziare, è essenziale avere una conoscenza approfondita dell'argomento, del mercato e delle esigenze dell'altra parte. Fai ricerche su ciò che l'altra parte potrebbe desiderare, le loro alternative e le loro priorità.
- Definisci obiettivi chiari: stabilisci in anticipo quali sono i tuoi obiettivi e qual è il tuo punto di resistenza, ossia il limite oltre il quale non sei disposto a scendere.

#### 2. Ascolto attivo

- Dai valore alla comunicazione: mostra attenzione alle parole e alle necessità dell'altra parte. Ascoltare attivamente significa non solo sentire, ma comprendere le preoccupazioni, le priorità e le emozioni che guidano l'altra parte.
- Riflessività: ripeti e parafrasa quanto detto dall'altra parte per assicurarti di aver compreso correttamente e per dimostrare empatia.

#### 3. Flessibilità e creatività

- Trova soluzioni win-win: cerca di creare un accordo che soddisfi entrambe le parti. Essere flessibili e creativi permette di identificare compromessi o nuove soluzioni che potrebbero non essere state considerate inizialmente.
- Adatta la tua strategia: essere pronti a modificare il proprio approccio in base alla reazione e alle esigenze dell'altra parte è cruciale per mantenere la negoziazione fluida e produttiva.

#### 4. Gestione delle emozioni

- Mantieni la calma: le emozioni forti possono distorcere il giudizio e ostacolare una negoziazione efficace. Mantieni un atteggiamento calmo e professionale, anche se la negoziazione diventa tesa.
- Empatia e rispetto: mostrare empatia verso l'altra parte e mantenere sempre un tono di rispetto può facilitare il raggiungimento di un accordo e rafforzare il rapporto a lungo termine.

## 5. **Chiusura e follow-up**

- Raggiungi un accordo chiaro: una volta raggiunto un accordo, assicurati che tutti i termini siano chiaramente compresi da entrambe le parti e formalizzati per evitare malintesi successivi.
- Follow-up e mantenimento della relazione: dopo la negoziazione, è importante seguire con attenzione l'implementazione dell'accordo e mantenere la relazione con l'altra parte per future opportunità di collaborazione.

Queste regole possono aiutarti a condurre una negoziazione in modo più strategico ed efficace, aumentando le probabilità di raggiungere un risultato soddisfacente per tutte le parti coinvolte.

### **Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti**

Come modello linguistico, non ho esperienze personali da condividere.

Posso raccontarti un esempio concreto e reale di negoziazione di successo che potrebbe essere utile. Questo caso è basato su situazioni reali affrontate da professionisti del settore.

**Caso di successo:** negoziazione tra un'azienda e un sindacato per il rinnovo del contratto collettivo di lavoro

**Contesto:** un'azienda manifatturiera di medie dimensioni stava affrontando la scadenza del contratto collettivo di lavoro con i suoi dipendenti. I rappresentanti dei lavoratori, organizzati in un sindacato, chiedevano aumenti salariali significativi, migliori condizioni di lavoro e più benefici. L'azienda, tuttavia, stava affrontando un periodo di incertezza economica e non poteva permettersi di soddisfare tutte le richieste senza mettere a rischio la sua sostenibilità finanziaria.

#### 1. **Preparazione e ricerca**

L'azienda ha condotto una ricerca approfondita per comprendere meglio le esigenze dei dipendenti e il contesto economico. Ha raccolto dati sui salari nel settore, sulle condizioni di lavoro presso aziende concorrenti e sui costi operativi interni. Inoltre, ha definito chiaramente quali margini di manovra finanziaria aveva, determinando fino a che punto poteva spingersi in termini di concessioni.

## 2. **Ascolto attivo**

Quando è iniziata la negoziazione, i rappresentanti dell'azienda hanno dedicato tempo ad ascoltare le preoccupazioni dei sindacati. Hanno scoperto che, oltre agli aumenti salariali, i lavoratori erano particolarmente preoccupati per la sicurezza sul lavoro e per la stabilità occupazionale. Questo ha permesso all'azienda di identificare aree in cui poteva fare concessioni senza compromettere la sua stabilità finanziaria.

## 3. **Flessibilità e creatività**

L'azienda ha proposto un approccio creativo per rispondere alle richieste del sindacato: un aumento salariale moderato, distribuito in più anni, insieme a un piano per migliorare le condizioni di sicurezza sul lavoro e un impegno a non effettuare licenziamenti per un determinato periodo. Inoltre, è stato offerto un miglioramento dei benefici, come l'estensione dei congedi parentali e l'introduzione di un programma di formazione per i dipendenti.

## 4. **Gestione delle emozioni**

Durante la negoziazione, ci sono stati momenti di tensione, soprattutto quando il sindacato ha ritenuto che l'aumento salariale proposto fosse insufficiente. Tuttavia, i rappresentanti dell'azienda hanno mantenuto la calma, riconoscendo le preoccupazioni del sindacato e spiegando apertamente le limitazioni finanziarie. Hanno utilizzato un tono empatico, sottolineando l'importanza di preservare l'occupazione per tutti i dipendenti.

## 5. **Chiusura e follow-up**

Alla fine, le parti hanno raggiunto un accordo che ha soddisfatto entrambi: il sindacato ha ottenuto aumenti salariali e miglioramenti nelle condizioni di lavoro, mentre l'azienda ha garantito la sostenibilità del proprio modello di business. L'accordo è stato formalizzato in un nuovo contratto collettivo. Successivamente, l'azienda ha continuato a collaborare con il sindacato per monitorare l'implementazione delle misure concordate e per mantenere un dialogo aperto su eventuali future necessità.

**Risultato:** l'azienda è riuscita a mantenere la pace sociale, evitando scioperi o tensioni interne, e i lavoratori hanno ottenuto miglioramenti concreti nelle loro condizioni di lavoro. Questo accordo ha rafforzato la fiducia reciproca tra azienda e dipendenti, creando una base solida per future collaborazioni.

Questo caso dimostra come, attraverso la preparazione, l'ascolto, la flessibilità e la gestione delle emozioni, sia possibile raggiungere un accordo che soddisfi tutte le parti coinvolte, anche in situazioni complesse.

## Intervista a Gemini IA

### Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?

#### 1. Preparati a fondo

- **Conosci il tuo obiettivo:** qual è il tuo risultato ideale? Quali sono i tuoi limiti?
- **Studia la controparte:** quali sono i suoi obiettivi? Quali sono i suoi punti di forza e di debolezza?
- **Anticipa le possibili obiezioni:** preparati a rispondere a qualsiasi domanda o obiezione.

#### 2. Ascolta attentamente

- **Concentrati sulle parole dell'altro:** cerca di capire il suo punto di vista.
- **Fai domande chiarificatrici:** assicurati di aver compreso correttamente.
- **Mostra empatia:** fai capire all'altro che lo stai ascoltando e comprendendo.

#### 3. Mantieni la calma e la razionalità

- **Controlla le emozioni:** evita di lasciarti sopraffare da rabbia o frustrazione.
- **Focalizzati sui fatti:** basati su dati e argomenti solidi.
- **Mantieni un tono di voce costruttivo:** un tono amichevole e collaborativo favorisce l'accordo.

#### 4. Sii flessibile

- **Sii disposto a fare concessioni:** ma non compromettere i tuoi obiettivi principali.
- **Cerca soluzioni creative:** esplora nuove idee e possibilità.
- **Concentrati sugli interessi, non sulle posizioni:** cerca di capire i bisogni sottostanti delle richieste dell'altro.

#### 5. Crea un'atmosfera di fiducia

- **Sii onesto e trasparente:** costruisci un rapporto di fiducia reciproca.
- **Mantieni le promesse:** dimostra di essere affidabile.
- **Celebra i piccoli successi:** riconosci i progressi fatti.

**Ricorda:** la negoziazione è un processo dinamico. Sii pronto ad adattare la tua strategia in base a come si evolve la conversazione. L'obiettivo finale è trovare una soluzione che soddisfi entrambe le parti.

## **Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti**

Come modello linguistico, non ho la possibilità di vivere esperienze reali come una negoziazione. Non posso partecipare a riunioni, stringere accordi o provare emozioni. Le mie interazioni sono limitate al mondo digitale, dove processo informazioni e genero testo.

### **Tuttavia, posso condividere con te alcuni principi fondamentali della negoziazione che si sono dimostrati efficaci in numerose situazioni reali:**

- **La comunicazione empatica:** ascoltare attivamente l'altra parte, cercando di capire i suoi bisogni e preoccupazioni, è fondamentale per costruire un clima di fiducia e collaborazione.
- **La flessibilità:** essere aperti a nuove idee e disposti a fare concessioni può sbloccare situazioni apparentemente impossibili, portando a soluzioni creative e vantaggiose per tutti.
- **La focalizzazione sugli interessi, non sulle posizioni:** concentrarsi sui bisogni sottostanti delle richieste dell'altro permette di trovare soluzioni che soddisfino gli interessi di entrambe le parti.
- **La costruzione di un rapporto di fiducia:** la fiducia è la base di ogni negoziazione di successo. Essere onesti, trasparenti e mantenere le promesse sono elementi chiave per instaurare un rapporto duraturo.

### **Potrei anche fornirti un esempio ipotetico di una negoziazione di successo:**

- **Scenario:** due aziende devono collaborare su un nuovo progetto, ma hanno visioni diverse su come distribuirsi i profitti.
- **Soluzione:** attraverso una negoziazione costruttiva, le due aziende riescono a trovare un accordo che soddisfa gli interessi di entrambe. L'azienda A ottiene una maggiore quota di mercato, mentre l'azienda B riceve un investimento significativo per sviluppare nuove tecnologie.

### **Alcuni esempi di situazioni in cui la negoziazione può essere utile:**

- **Ambito lavorativo:** negoziazione dello stipendio, delle condizioni contrattuali, di un progetto.
- **Acquisto di un bene:** negoziazione del prezzo di una casa, di un'auto, di un prodotto.
- **Risoluzione di un conflitto:** negoziazione tra vicini, tra colleghi, tra familiari.

## Intervista a Gabriele Achilli

Titolare di PTManagement e Restart Coworking



### Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?

1. **Sei disposto a far saltare il banco?** Mai sedersi ad un tavolo negoziale senza essere disposto ad andare via quando non è più conveniente per te o quando non ci sono le condizioni perché tu possa fare un affare. Se vuoi a tutti i costi qualcosa, la tua controparte prima o poi se ne accorgerà e ti manipolerà per avere condizioni più favorevoli per sé.
2. **Negozia sempre per negoziare al top quando ne hai bisogno.** Anche i migliori talenti si allenano. Anzi proprio i migliori talenti si allenano ancora e ancora di più. Se lo fanno loro, perché noi no? Prova a cogliere ogni piccola occasione della vita lavorativa per negoziare: rilancia verso l'alto una piccola richiesta che fai, sposta di qualche ora o qualche giorno una scadenza che ti viene richiesta. Quando dovrai negoziare cose più importanti sarai allenato.
3. **Prima di iniziare, stabilisci il tuo obiettivo minimo e il tuo obiettivo massimo.** Se sei il compratore, prima di avviare la trattativa definisci il prezzo massimo che vuoi spendere. E sii fedele al budget che hai deciso, sempre. Se sei il venditore, stabilisci a priori il prezzo minimo sotto il quale non sei disposto a scendere: se la controparte facesse una contro offerta al ribasso, sarai pronto a dare una risposta. In questo caso una buona domanda da farti è: “sotto quale prezzo smette di essere un affare per me?”.
4. **L'empatia serve solo all'inizio, l'empatia serve solo alla fine.** L'empatia non è un ostacolo alla negoziazione. Capire il punto di vista dell'altro permette di cogliere la necessità dell'altro. Questo da avvio al negoziato: “entrambi vogliamo qualcosa e possiamo fare uno scambio”. Durante il negoziato invece non ti serve: quel che conta è trarre il massimo “guadagno” (finanziario, strategico o personale), per te. E quando è il momento di chiudere la trattativa l'empatia è di nuovo tua amica: una piccola concessione utile alla controparte (e magari trascurabile

per te), fa la differenza: per concederla serve sapersi mettere nei panni dell'altro.

5. **Mai cifra tonda se vendi.** Mai chiedere cifra tonda: il nostro cervello tende a togliere quando chiede sconti: se chiedi 900 euro per un prodotto, la controparte farà una contro offerta a 800 o addirittura se è una persona audace a 700. Se chiedi 917, il cervello della controparte sarà impegnato a tagliare le 17 euro e tu hai difeso il tuo margine 😊  
Ps. Funziona anche con 896: la controparte potrebbe offrirti 800 e tu rilanci spiegando che quelle 96 hanno un motivo tecnico (un costo di produzione, un brevetto...). A quel punto rilanci a 876. Concedi un piccolo sconto di 20 euro, non di 100.

### **Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti**

Nel 2017 decisi di aprire una seconda attività, oltre a quella di consulenza HR: volevo un business center. Lo feci per tre motivi:

- mi serviva un ufficio, ma non mi bastava una scrivania;
- volevo che l'ufficio fosse una fonte di reddito e non un costo sul Cliente;
- infine avrei potuto migliorare la mia capacità di Business Coach di imprenditori impegnandomi crescendo a mia volta come piccolo imprenditore.

Ero venuto a conoscenza di un piccolo coworking in vendita. La dimensione contenuta rendeva possibile la sfida: non era complicata la gestione e finanziariamente era più alla mia portata. Così iniziai la trattativa con il titolare. La mia prima offerta fu troppo bassa. Lui rispose "così ho lavorato due anni gratis, non posso accettare". Però non si alzò offeso andando via. Colsi il segnale di apertura e disponibilità, empatizzai con la sua frase e rilanciai.

A questo punto l'accordo sul valore economico era raggiunto. Ora dovevamo trovare accordo sui tempi e le modalità di pagamento. Il mio no fermo fu di grande aiuto. Pronunciarlo fu facile perché conoscevo i miei vincoli finanziari.

Volendo concludere entrambi l'affare fummo costretti ad uno sforzo di fantasia. Ci servimmo di uno strumento finanziario che potesse fare contenti tutti. Lui avrebbe venduto alle cifre che aveva in testa, evitava di cedere malvolentieri altro margine, ma doveva venirmi incontro sullo strumento finanziario. Va detto che le banche, anche questa volta, come accade spesso nel nostro paese, non furono di aiuto.

Lo strumento finanziario faceva risparmiare a me migliaia di euro di interessi e rendeva per me più conveniente e sostenibile l'operazione finanziaria.

## Intervista a Christian Ascheri

Head of Supply Chain and Purchasing Manager  
Prodotti Gianni Srl



### Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?

1. **Prepara ogni dettaglio con attenzione.** Prima di entrare in una negoziazione, è essenziale conoscere bene la situazione. Come suggerisce Larry King in “How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere”, non si tratta solo di conoscere i fatti, ma anche di capire come comunicare in modo chiaro e diretto con l'altra persona. Sapere cosa si vuole ottenere è fondamentale, ma è altrettanto importante prepararsi a conversare in modo efficace con chi si ha davanti.
2. **Concentrati su ciò che conta davvero.** Spesso, ci si blocca su quello che vogliamo senza pensare al perché lo vogliamo. Dave Kerpen, in “The Art of People”, ci ricorda che entrare nei panni dell'altro è cruciale. Se riesci a capire cosa sta a cuore all'altra parte, puoi trovare soluzioni che soddisfino tutti. Una buona negoziazione non è una battaglia, ma un'opportunità per costruire insieme qualcosa di positivo.
3. **Ascolta (ascolta per comprendere e non rispondere).** Un buon negoziatore è prima di tutto un buon ascoltatore. Larry King lo dice chiaramente: ascoltare attivamente non solo ti permette di cogliere meglio i bisogni e le emozioni dell'altro, ma ti aiuta anche a creare un rapporto di fiducia. Non si tratta solo di parlare, ma di comprendere cosa c'è dietro le parole dell'altro, come suggerisce anche Chris Voss con la sua tecnica di “etichettamento” delle emozioni.
4. **Sii flessibile e creativo.** In ogni negoziazione, essere rigidi può bloccare il processo. Dave Kerpen, in “The Art of People”, ci insegna che essere flessibili e aperti a nuove idee può portare a soluzioni inaspettate e vantaggiose per tutti. Se qualcosa non funziona, prova a esplorare altre strade. La flessibilità permette di trovare un equilibrio tra le

esigenze di entrambe le parti, mantenendo buoni rapporti anche dopo la trattativa.

5. **Tieni sotto controllo le emozioni e il linguaggio del corpo.** Le emozioni giocano un ruolo enorme in qualsiasi tipo di comunicazione, incluse le negoziazioni. Larry King ci ricorda che saper controllare le proprie emozioni, senza permettere che influenzino negativamente il discorso, è essenziale. Anche il linguaggio del corpo conta: mostrare apertura e calma può aiutarti a creare un'atmosfera positiva. Se riesci a mantenere il controllo delle emozioni e a leggere quelle dell'altro, come suggerito anche da Dave Kerpen, sei sulla buona strada per una negoziazione efficace.

### **Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti**

A gennaio 2020, dopo aver individuato un magazzino di 3.500 metri quadrati vicino a Milano, la posizione ideale per garantire un rapido accesso ai Clienti in tutta Italia, siamo riusciti a chiudere l'accordo per l'affitto della struttura. Poco dopo aver siglato il contratto, la pandemia di Covid-19 colpì l'Italia a marzo 2020, generando una crisi senza precedenti. Mantenere il magazzino era essenziale per la distribuzione delle nostre materie prime chimiche in tutta Italia, ma le spese mensili rappresentavano un problema serio, dato il calo temporaneo dei volumi d'affari. Mi resi conto che, per mantenere operativa l'azienda, dovevo negoziare una riduzione temporanea dei costi con il proprietario dell'immobile.

La mia strategia di negoziazione:

1. **Preparazione accurata.** Prima di affrontare la trattativa con il proprietario del magazzino, ho dedicato tempo alla preparazione, raccogliendo dati sul mercato immobiliare e sull'impatto della pandemia su aziende del nostro settore.
2. **Comprendere gli interessi di entrambe le parti.** Il proprietario del magazzino, come molti altri, stava affrontando un periodo di grande incertezza economica, con il rischio di avere immobili sfitti durante una crisi così profonda. Non volevo chiedere semplicemente una riduzione di costi, ma cercare un punto d'incontro che proteggesse i suoi interessi e i nostri.
3. **Una proposta flessibile e temporanea.** Ho richiesto una riduzione temporanea degli importi del 50% per tre mesi, con la promessa di ri-

conoscere l'intero ammontare dovuto una volta che il business fosse ripartito e la situazione si fosse stabilizzata. Questa strategia non solo ci avrebbe dato il respiro necessario durante il picco della pandemia, ma offriva anche al proprietario la garanzia di recuperare completamente quanto dovuto, senza rischiare di avere il magazzino vuoto.

4. **Ascolto attivo e gestione delle emozioni.** Durante la negoziazione, ho adottato un atteggiamento di ascolto attivo, ponendo attenzione a eventuali preoccupazioni del proprietario. Ho lasciato che esprimesse i suoi dubbi e le sue esigenze, mantenendo sempre un tono calmo e rispettoso. Gestire le emozioni era fondamentale.
5. **Comunicazione e fiducia.** Ho gestito la comunicazione con trasparenza e sincerità, puntando a trasmettere fiducia nel fatto che, appena la nostra attività fosse ripresa a pieno regime, avremmo rispettato tutti gli accordi economici.

Dopo una serie di incontri e dialoghi costruttivi, il proprietario ha accettato la mia proposta. Abbiamo concordato una riduzione temporanea del 50% degli importi per tre mesi, con l'impegno di ripristinare l'intero ammontare una volta che il business fosse ripartito. Questa soluzione ci ha permesso di mantenere il magazzino, fondamentale per la nostra distribuzione di materie prime chimiche, e di superare il momento di maggiore crisi senza compromettere la nostra capacità operativa.

## Intervista a Stefano Bassani

Luxury Key Account Manager Ventana Serra SpA



### Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?

1. **Disponibilità.** Essere sempre reperibile, dimostrare forte interesse all'opportunità che viene offerta.
2. **Cortesìa.** Gentilezza ed educazione sono fondamentali soprattutto quando qualcuno non ti conosce.
3. **Velocità di risposta.** Rispondere subito, anche in maniera interlocutoria, alla richiesta rassicura l'interlocutore che ti stai prendendo in carico la sua richiesta.
4. **Esperienza.** Conoscenza dell'argomento da discutere.
5. **Capacità di ascolto dell'interlocutore e delle sue necessità.** Prestare attenzione in modo attivo sin dal primo momento con il potenziale Cliente, a mio avviso dimostra l'intenzione che si vuole fare il possibile per portare a compimento la missione.

Queste sopra sono “regole” che ho imparato in primis dai giapponesi quando ho iniziato a lavorare in questo settore, e poi con il tempo si sono rivelate fondamentali per me.

### Raccontaci un tuo caso di successo nella negoziazione che ha consentito di arrivare ad un accordo di piena soddisfazione per tutti

Nel lontano anno duemila, un grosso gruppo internazionale mi contattò per una presentazione della nostra azienda.

Avevano sentito parlare di noi tramite altri nostri importanti Clienti. Incontrai l'allora Direttore della Logistica e gli presentai la nostra organizzazione e i nostri servizi.

Durante il meeting, gli chiesi poi la disponibilità a incontrare di persona il dott. Arcese Matteo, che in azienda rappresentava la seconda generazione proprietaria del Gruppo Arcese.

Accettò con stupore, quindi organizzai un incontro ad Arco, allora sede centrale. Inizialmente l'incontro fu molto formale, ma dopo qualche ora divenne più informale, grazie all'approccio molto umano della proprietà.

Venimmo quindi confermati per partecipare all'RFQ (Request For Quote) insieme ad altri concorrenti internazionali, anche più grandi di noi.

La negoziazione fu molto agguerrita e riguardava non solo il mio settore, aereo/mare, ma anche i trasporti terrestri e la logistica.

Fummo ammessi al round finale, dopo ben due turni di selezione. La ragione per cui alla fine venimmo scelti, oltre all'aspetto economico (non eravamo i meno cari), fu il modo in cui ci ponemmo sin dall'inizio e la disponibilità che io in primo dimostrai verso i vari interlocutori.

Sono passati ben ventiquattro anni da allora e questo è ancora oggi uno dei nostri Clienti più importanti.

Ogni tre anni vengono fatti dei BID, ma ne usciamo sempre vincitori, perché il livello di servizio è costantemente migliorato nel tempo.

Tuttavia, soprattutto, riallacciandomi alle cinque regole d'oro per una negoziazione di successo, la nostra velocità di risposta, reperibilità in caso di problemi e conoscenza della materia non sono mai venuti meno.

Questo continua ad essere la nostra chiave di successo.

## Intervista a Luca Timossi

Segretario Generale IIS – Istituto Italiano  
della Saldatura  
Presidente IIS CERT – IIS SERVICE – CEC



### Quali sono le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo?

Premesso che in tutte le mie esperienze professionali e di vita, ho compreso che per rafforzare qualsiasi tipo di relazione interpersonale, è necessario fare ricorso a importanti qualità comportamentali quali l'assertività, la trasparenza e la coerenza, che costituiscono la base fondante per mettere in pratica le 5 regole d'oro per una negoziazione di successo.

1. **Definire la misura dei propri obiettivi.** Permette di scegliere quelli più importanti con i relativi margini di trattativa, in modo da affrontare la negoziazione con maggiore arbitrio, assicurando la possibilità di muoversi con equilibrio e pragmatismo.
2. **Comunicare in modo efficace.** Favorisce l'intendimento del nostro punto di vista da parte degli altri, aumentando la capacità di essere credibili e persuasivi. È necessario lavorare per ricercare di volta in volta un linguaggio comune e la giusta sintonia emotiva.
3. **Sapere ascoltare.** Consente di comprendere le aspettative della controparte, riducendone il livello di diffidenza, e quindi di gestire con flessibilità le regole d'ingaggio, facilitando l'individuazione e la condivisione del potenziale "Marrakech Point".
4. **Stimolare la partecipazione all'oggetto della negoziazione.** Dà la possibilità di avvicinare le parti, che, sentendosi coinvolte in un progetto comune, tendono a "condividere" il reciproco interesse a chiudere la trattativa con reciproca soddisfazione.
5. **Essere capaci a dire di no.** Una negoziazione di successo deve portare alla chiusura della trattativa solo qualora vi sia equivalenza di valore percepito dalle parti; l'eventuale interruzione della trattativa non deve essere vissuta come un insuccesso.