

**Marco Ascoli Marchetti**

**50**

**MINUTI**

**LE GUIDE RAPIDE  
D'AUTOFORMAZIONE**

# **La trattativa vincente**

**Come ottenere il meglio  
dalle contrattazioni**



**FRANCOANGELI**



*50 minuti/Le guide rapide d'autoformazione*

«50 minuti» è un modo totalmente nuovo di apprendere: esercitandosi!

È una proposta di guide per tutti: i non specialisti, i quadri, i dirigenti, i professionisti, gli imprenditori.

Volumi facili ricchissimi di esercizi da completare, test e soluzioni, questionari e attività da eseguire.

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.

**Marco Ascoli Marchetti**

**50**

**MINUTI**

**La trattativa  
vincente**

LE GUIDE RAPIDE  
D'AUTOFORMAZIONE

**Come ottenere il meglio  
dalle contrattazioni**



**FRANCOANGELI**

*Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Flavio Guidi</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Lo scenario negoziale e i protagonisti</b>	»	16
1. Un po' di storia	»	16
2. Gli attori sulla scena	»	17
3. Situazione dinamica	»	19
4. Win-win	»	19
5. Gli avversari non esistono	»	20
6. Le regole del gioco	»	20
7. Il buon negoziatore	»	21
<b>2. La preparazione della riunione</b>	»	23
1. La piramide negoziale	»	23
2. I fattori importanti	»	25
3. Target e spazio negoziale	»	26
4. Goals e strategie	»	27
5. La tattica	»	27
5.1. I rapporti di forza	»	28
5.2. Le situazioni possibili	»	29
5.3. Gli argomenti in agenda	»	29
5.4. Domande	»	29
5.5. I parametri negoziali e i margini relativi	»	30
5.6. Scopi allargati	»	30
5.7. Il tempo	»	30

<b>3. La gestione del meeting</b>	pag.	33
1. Riunirsi costa	»	33
2. Obiettivi chiari	»	34
3. La preparazione “tecnica”	»	35
4. L’agenda	»	36
5. Gli interventi alla discussione	»	36
6. Il rispetto dei tempi	»	38
7. Mantenere il focus	»	39
8. Le abilità negoziali	»	41
8.1. Conversazioni preliminari	»	41
8.2. Chiedere presto	»	41
8.3. Stare all’agenda	»	41
8.4. Collegamenti	»	42
8.5. Niente “regali”	»	42
8.6. Nessun accordo fino alla fine	»	43
8.7. Scopi allargati	»	43
8.8. Gentili ma fermi	»	44
8.9. Strategia dei piccoli passi	»	44
8.10. Fare il punto	»	45
8.11. Gli OK e i non-OK	»	45
8.12. “Acchiappare” i vantaggi	»	46
8.13. Concedersi tempo	»	47
8.14. Breaking	»	47
8.15. Forti e deboli	»	48
8.16. Linguaggio del corpo	»	49
8.17. Chiusura	»	50
9. Le strategie del linguaggio	»	51
9.1. Le domande giuste	»	51
9.2. Essere brevi e semplici	»	54
9.3. Ascolta “sul serio”	»	54
9.4. Linguaggio “di verifica”	»	55
9.5. “A condizione che”...	»	56
9.6. Vedere i lati positivi	»	57
9.7. Fermi ma gentili	»	57
10. Strategie di comportamento	»	58
11. Trattare con “tipi difficili”	»	60
12. Negoziare in un team	»	62
13. I “giochi sporchi”	»	66

14. Trattare “all’interno”	pag.	70
14.1. Il vostro approccio	»	70
14.2. Le tecniche	»	71
<b>4. Muoversi in ambito internazionale</b>	»	73
1. Il tempo	»	74
2. La verità	»	76
3. Le relazioni interpersonali	»	78
4. Il contatto fisico	»	80
5. La gerarchia	»	80
6. L’età	»	81
7. Le donne	»	81
8. Religione	»	82
9. Il linguaggio	»	83
10. Curiosità locali	»	85
<b>5. Le presentazioni</b>	»	89
1. Qualità del contenuto	»	90
2. Le 3 “C”	»	91
3. Ricordarsi di Cicerone	»	92
4. Fare da sé	»	93
5. Tabelle e grafici	»	93
6. Durata	»	94
<b>6. I reports</b>	»	96
1. Struttura della relazione	»	97
2. Contenuto del report	»	98
3. Lista degli indirizzari	»	99
<b>7. Casi aziendali</b>	»	101
<b>Bibliografia</b>	»	110



*a Olivia*



# Presentazione

di *Flavio Guidi*

Tutta la nostra esistenza è caratterizzata da rapporti: viviamo e operiamo all'interno di una comunità e il nostro "io" si esprime in questo contesto attraverso "un dire", "un fare"; come possono configurarsi questo dire e questo fare è il risultato di una negoziazione.

La nostra vita è un viaggio negoziale: Marco Ascoli Marchetti vi dedica un arguto saggio portandoci consigli e suggerimenti tratti da una consolidata esperienza dottrinale, professionale e di vita.

Di rilievo il contributo sulla presa di coscienza delle diverse culture, e interessante l'approfondimento tematico sulla conduzione del meeting negoziale e sugli accorgimenti per coglierne al meglio i risultati, sulle presentazioni e i reports; di pregio gli sforzi speculativi per la definizione del "processo" negoziale.



## Introduzione

Negoziare... quanta fatica dobbiamo fare, quanto tempo spendere per negoziare!

Una considerevole parte dell'attività lavorativa di un professionista/manager è impiegata a "trattare".

Più o meno inconsciamente la nostra vita è un continuo confronto inter-relazionale con quella degli altri: sul piano affettivo, professionale, nelle attività di tutti i giorni, nei riguardi della pubblica amministrazione, delle banche, di uffici vari, degli amici.

A seconda di come ci si pone in questi scenari si ottengono risultati diversi, positivi o (ahimé spesso) negativi, proprio per una serie di involontari ma possibili atteggiamenti controproducenti.

---

Nella vita non si ottiene quello che ci si merita, si ottiene quello che si sa negoziare; se si vuole ottenere infatti qualcosa da qualcuno, bisogna metterlo nelle migliori condizioni per potercela dare.

---

Mai nessun assioma fu più veritiero e verificabile in un'infinità di casi: quante volte infatti ci siamo trovati a un esame, magari dopo aver tanto studiato, e ci si è dovuti accontentare di un voto modesto, per non aver saputo "presentare il nostro prodotto" (la preparazione per l'esame) in modo "vincente"; e quante volte invece un collega sicuramente meno preparato ma più spigliato e "scafato" nei rapporti umani ha portato a casa un risultato migliore!

Ingiusto? Forse. Ma la "vendita del prodotto 'se stesso'" è una cosa di forte impatto emozionale per ambo le parti, che può condizionare considerevolmente tutto il processo di inter-relazione.

Gli americani dicono: “*you never get a second chance to make the first impression*” ovvero: la prima impressione è quella che conta. Sarà ingiusto, sarà (sicuramente) troppo superficiale, ma le cose del mondo spesso vanno proprio così, che ci piaccia o no. E allora bisogna “armarsi” opportunamente per questo genere di battaglie. Questo approccio mentale-comportamentale di considerare le interrelazioni sotto un profilo “negoziale” è forse un po’ cinico, ma ampiamente applicabile in vari campi, innanzitutto in quello professionale.

Lo scopo di questa trattazione è proprio quello di aiutare a sviluppare l’abilità negoziale nel ricercare le soluzioni ottimali per sé, per la propria azienda, per ottenere il meglio dalla “controparte”. Queste riflessioni sono più specificamente dedicate a coloro che si occupano in genere di trattative e possono quindi applicarsi alle attività nel settore Acquisti, Vendite, e anche a quello delle Risorse Umane; ma tutto ciò vale in senso lato in ogni situazione in cui vi siano da confrontare punti di vista diversi.

Nel corso della mia vita professionale sia come dirigente industriale sia come consulente di direzione aziendale, molto spesso mi sono imbattuto in casi di mediocre gestione di queste situazioni che, se mal condotte, possono pregiudicare il buon risultato di un’attività, di un rapporto interpersonale, di un qualsivoglia evento.

Alcuni aspetti secondari di queste situazioni (la gestione delle riunioni, le presentazioni utilizzate, i reports finali) formano anche l’oggetto di questo breve lavoro: questi punti appaiono (carenti) con molta immediatezza in situazioni negoziali riscontrate in realtà medie e medio-piccole, contribuiscono a creare un’immagine modesta del management di un’azienda e dell’azienda stessa e non apportano alla fine risultati positivi.

Queste brevi note qui di seguito sono il frutto di una lunga esperienza professionale e di “vita vissuta”: quante volte una trattativa ha mancato gli obiettivi perché mal condotta, un meeting mal gestito, o una presentazione ha fallito i suoi scopi in quanto troppo lunga, o noiosa, o in cui i punti principali erano annegati in un mare di “cose” inutili!

Le tanto bistrattate multinazionali americane, dove ho speso la totalità della mia vita professionale, sia in Italia che all’estero, sono però un’ottima scuola per imparare a ottimizzare i punti sopraccitati, a carvarne fuori risultati evitando inutili sprechi, soprattutto di tempo, che è la risorsa che nelle aziende scarseggia sempre e sempre di più.

Queste aziende poco piacciono agli italiani in genere: da un recente sondaggio promosso dal quotidiano *Il Sole 24 Ore*, risulterebbe infatti che solo il 25% degli intervistati ha un atteggiamento positivo verso questo tipo di aziende, contro un 30% di coloro che invece ce l'hanno negativo, un 5% molto negativo, e un 40% di senza chiari orientamenti.

Ciò è un vero peccato in quanto, malgrado i punti su cui è più che lecito avere pareri discordi, ve ne sono invece altri di innegabile valore pratico e che nessuno può contestare essere importanti nella normale pratica aziendale, di qualunque azienda si tratti sia in termini di nazionalità, dimensioni, tipologia (pubbliche, private), ecc.

Questi valori sono di inconfutabile importanza:

- metodo;
- disciplina operativa;
- standards;
- organizzazione.

Varrebbe forse la pena soffermarsi un poco a commentare questi punti singolarmente e in dettaglio: verranno trattati, anche se brevemente, durante lo sviluppo del presente lavoro; ma va comunque sottolineato che delle aziende multinazionali di tutto si può dire salvo che non siano efficienti; è proprio questa "efficienza diffusa" che vogliamo cercare di importare nelle nostre realtà operative quotidiane: questo lavoro ne costituisce un tentativo.

Il libro non rivela certo la "ricetta del successo", né verità assolute. Si limita a fornire qualche piccolo aiuto al raggiungimento di risultati migliori.

Auguri e buon lavoro!!!

*Marco Ascoli Marchetti*

# 1. Lo scenario negoziale e i protagonisti

## 1. Un po' di storia

Nel periodo post-bellico il mercato era in una posizione ottimale per quasi tutte le imprese: l'Europa e il Giappone stavano operando un'enorme ricostruzione e gli Stati Uniti dovevano riconvertire le proprie industrie da un uso bellico a uno civile.

La domanda era superiore all'offerta e quindi c'era spazio per tutti; la competitività, quando esisteva, era solo a carattere locale; le inefficienze venivano coperte dal fatto che comunque c'erano clienti bisognosi di tutto, si riusciva a vendere tutto, a prezzi vantaggiosi, generando buoni profitti; insomma, un Eldorado.

Tale situazione non è però durata a lungo. Il ciclo di vita dei prodotti tendeva infatti ad accorciarsi, i clienti diventavano più esigenti e maturi, richiedevano una sempre maggior varietà di prodotti con una sempre più spinta personalizzazione, e con conseguente riduzione dei volumi produttivi dei prodotti "di base".

Il mercato cominciava pian piano a saturarsi, l'offerta a superare la domanda, la concorrenza a farsi più diffusa e agguerrita; si cominciava a operare in un contesto sempre più ampio, fino a diventare globale, vendendo su più mercati ma a prezzo di una maggiore difficoltà gestionale: i volumi totali infatti aumentavano, ma così cresceva pure la concorrenza, che poteva accedere agli stessi mercati. E così il portafoglio totale ordini tendeva a restringersi, perché condiviso con altre società.

Cominciavano perciò a scomparire le condizioni "di monopolio" da parte delle vecchie industrie.

Oggi il cliente, sempre più conscio della propria forza e dei propri diritti, sa esattamente cosa vuole e non corre più dietro alle aziende pro-

duttrici. Si verifica semmai esattamente il contrario: è l'azienda che deve rincorrere le necessità del cliente e convincerlo di essere in grado di offrirgli quello che lui vuole. E così il sistema di interrelazioni fra il cliente e il fornitore si è spostato da uno scenario “*push*” a uno “*pull*”, dove il “motore” di tutto il meccanismo sta dalla parte del cliente.

Anche l'attenzione verso i processi ha subito nel tempo delle trasformazioni: dapprima le imprese si sono focalizzate sul miglioramento dei loro processi all'interno, poi hanno cercato di ottimizzare i rapporti con le aziende collegate (fornitori e clienti) e dalle quali hanno un certo grado di dipendenza; ora il concetto si è allargato e si ricerca l'integrazione e l'ottimizzazione di tutta la “pipeline” (il concetto di partnership).

## 2. Gli attori sulla scena

Volendo semplificare al massimo il “*cast*” degli attori protagonisti della “*pièce*” negoziale, pur se il “*processo trattativa*” non sempre implica “una parte che acquista e un'altra che vende”, possiamo affermare tranquillamente che esso è in pratica riconducibile a due soli comprimari, definibili in senso lato quali il cliente e il fornitore.

---

È il cliente colui che alla fine determina le sorti di un'impresa: questo non vuol dire che le altre questioni aziendali siano *meno* importanti, ma solo che *non sono più* importanti.

---

È questa un'incontrovertibile verità, di cui è necessario tenere conto.

Il cliente, comprando o meno i prodotti/servizi dell'azienda è, in ultima analisi, l'arbitro unico della sopravvivenza dell'azienda e del benessere di coloro che vi lavorano. Se non ci fossero i clienti, o se questi non fossero soddisfatti, non ci sarebbero né commissioni da evadere, né acquisti da fare, né profitti, né stipendi, né carriere aziendali. Dato che tutto dipende dal cliente, cercare di ottenere la sua totale soddisfazione deve esser l'obiettivo principale di tutti coloro che lavorano in azienda, dal direttore generale all'ultimo operaio.

Pur se in molta parte del mondo delle PMI (Piccole e Medie Imprese) il rapporto tra cliente e fornitore viene ancora visto come conflittuale (“il fornitore mi vuole fregare”, “se non sto attento mi rifila il bidone”, “cerca solo i suoi interessi” e cose del genere), è pur vero però

che le cose si stanno velocemente modificando, sulla scia di quanto ormai da molto tempo è stato compreso e messo in pratica dalle grandi aziende.

Qual è infatti l'“asset” più importante per un'azienda (al di là di quelli tecnologico, umano, finanziario)? Da quanto si è visto sopra, è il suo portafoglio clienti, soprattutto se fidelizzati, su cui poter contare, che consentono all'azienda di fare piani, investire, “far girare le macchine”, fare profitto, pagare e motivare il proprio personale, in poche parole “svilupparsi”.

Occorrerà quindi tenersi caro questo asset, coccolarselo, soddisfarlo il più possibile.

Non è nell'interesse del fornitore scontentare (“fregare”) il cliente.

E sull'altro fronte? Quello del cliente? È il poter contare su fonti di approvvigionamento affidabili, che garantiscano qualità, prezzi, servizio ottimali, eliminazione degli “sprechi” (intesi questi come tutto ciò che non apporta valore aggiunto allo scenario) in altre parole “il pacchetto competitivo” ideale per permettere all'azienda di operare al meglio, esattamente secondo gli stessi schemi descritti al capoverso precedente.

---

Ed ecco allora l'affermazione “rivoluzionaria” che scandalizza (ma non per molto ancora) il mondo delle PMI: gli interessi del cliente e del fornitore coincidono, il vantaggio (anche le sofferenze, però) dell'uno coincide con quello dell'altro, i due attori sul palcoscenico recitano all'unisono, sono partner, sono praticamente “soci” nella gestione delle loro imprese.

---

I rapporti reciproci non sono più conflittuali, ma in sintonia, non ci dovrà essere più “chi vince e chi perde”, il cammino viene percorso insieme verso il raggiungimento di obiettivi comuni, anche se visti da ottiche diverse.

Questa visione “ecumenica”, che già viene perseguita nelle grandi aziende, è quella che deve “informare” il processo negoziale anche nelle aziende più piccole, grande maggioranza del tessuto produttivo nazionale.

Non è nello scopo del presente lavoro il volersi addentrare più in profondità in questi concetti che rischierebbero di spostare il baricentro della trattazione verso il paradigma cliente-fornitore-ufficio acquisti.

### 3. Situazione dinamica

Se si vuole un combattimento, non è necessario negoziare: si lotta e basta. La negoziazione è infatti l'attività di mediazione che serve per raggiungere un accordo partendo da posizioni e necessità differenti. Quando ci si trova di fronte a necessità discordanti, alcuni provano ogni tipo di mezzi per far smuovere l'altra parte: coercizione, corruzione, intimidazione, ricatto; i bambini sono particolarmente bravi nell'uso di queste tecniche, essendo essi ancora a uno stadio "meno evoluto", più "animale" in quanto a interrelazioni. Nelle relazioni professionali invece la maggior parte dei casi, anche se non tutti, viene trattata con metodi più civili.

I partner del processo negoziale partono da punti differenti e si muovono verso una soluzione concordata e accettabile. La negoziazione non è una compravendita, né un combattimento, né una rinuncia: è *movimento*.

Il negoziatore professionista deve saper gestire questo movimento: infatti ognuno vorrebbe che l'altro si muovesse nella direzione che lui desidera, e viceversa; e nel cercare di vincere questa gara spesso si perde di vista il vero scopo: il raggiungimento di un accordo soddisfacente per entrambi.

Nella maggior parte dei casi si cerca una soluzione valida nel lungo periodo. Un accordo in cui uno dei due partners ha dovuto subire una situazione scomoda può risultare vantaggioso nel breve periodo, ma può distruggere una buona collaborazione nel lungo: chi ha subito vuole vendicarsi, "*chi la fa, l'aspetti*".

### 4. Win-win

Da una buona trattativa, quella i cui risultati dureranno nel tempo, si deve uscire ugualmente vincitori: non ci deve essere "chi vince e chi perde".

Se il risultato è troppo sbilanciato in favore di una delle due parti, esso è destinato a durare poco tempo: chi vuole infatti continuare a vivere e a lavorare "in perdita"? Può darsi che in certe situazioni convenga un temporaneo risultato non positivo, o addirittura negativo, in vista però di benefici successivi: ma certo una tale situazione non può permanere a lungo nel tempo.