



L'arte della trattativa non è fatta di improvvisazione

di Carletto Calcia

All'inizio della mia vita di lavoro venni a conoscenza di persone che godevano della meritata fama di essere i migliori nella gestione delle trattative, specialmente con i clienti ma non solo. Ancora oggi sono convinto che si tratti quasi di un'arte, la cui gestione ottimale coinvolge tratti tecnici ma soprattutto di comportamento.

I clamorosi successi, tuttavia non disgiunti da qualche bruciante sconfitta, erano allora accreditati agli attori per le loro capacità personali, che potevano spaziare dalla più raffinata gentilezza al più risentito, se pur temporaneo, abbandono del tavolo della trattativa. Con il passar del tempo, tuttavia, emerse la curiosità di conoscere il grado di preparazione che avrebbe dovuto sussistere alla base di questi successi.

Anche per una trattativa, come per la guerra, può forse valere l'antico detto che si vince o si perde già prima di iniziarla. Questo attribuisce importanza decisiva alla preparazione, che deve permettere di sedere al tavolo in posizione di forza. I tratti di base molto noti di una trattativa si riferiscono al suo carattere finale piuttosto che interlocutorio, al sussistere di tutti i necessari poteri per la sua chiusura definitiva e alla chiarezza e condivisione dell'agenda. Ma altri fattori non sempre evidenti potrebbero influire sull'esito.

Essi riguardano, per esempio, la durata. Il suo prolungarsi nel tempo potrebbe influire negativamente: porsi un limite temporale ragionevole può essere d'aiuto. Importanti sono anche altre situazioni: immaginare quali possibili barriere

o imprevisti potrebbero causare la rottura e prevederne le azioni di rimedio, conoscere le persone della controparte e il loro grado di influenza sulla trattativa, immaginare le possibili ricadute sugli interessi di altre persone o di futuri partner non presenti al tavolo. Tutto questo potrebbe suggerire possibili alternative di gestione.

Stabilire il carattere concettuale della negoziazione comporta invece capire se si tratta di uno scontro duro o di una schermaglia tra pari, con influenza sul breve o sul lungo

“Come per la guerra, può forse valere l'antico detto che si vince o si perde già prima di iniziare. Questo attribuisce importanza decisiva alla preparazione, che deve permettere di sedere al tavolo in posizione di forza”

termine, se l'enfasi sul prezzo rischia di oscurarne il valore e quanto un insuccesso possa condizionare entrambe le controparti. Come in tutte le battaglie, anche un'importante trattativa richiederebbe l'approntamento di uno o più piani di riserva per il caso di un totale insuccesso. Quanto sopra permette di sedere al tavolo senza fili sciolti e con una fondamentale chiarezza, evitando il rischio di chiudere un contratto in termini generali ma con l'intesa di una posteriore definizione dei

dettagli. In tal caso, alla generale soddisfazione di un contratto chiuso segue nell'applicazione operativa una quasi sicura situazione di discussioni e di comuni perdite.

A valle di una minuziosa fase di preparazione, il comportamento al tavolo della trattativa rivela varie tendenze, esperienze e umori personali. Non è una partita a poker, ma freddezza e atteggiamenti contano. Evitando, ma non escludendo, possibili comportamenti improntati a estremi di umiltà o arroganza, massima importanza deve essere attribuita alla gestione di sorprese che, nonostante l'accurata preparazione, le parti potrebbero far emergere all'ultimo momento.

In questi casi può rivelarsi veramente l'eccellenza degli attori in termini di intelligenza, fantasia, velocità di reazione e capacità di convincimento. Qualcuno attribuisce questi caratteri, almeno in parte, all'ereditarietà. Tuttavia credo che i migliori gestori di trattative dei miei tempi, pur credendosi particolarmente dotati, tenessero nel dovuto conto una sufficiente preparazione iniziale. A tale scopo erano per esempio dedicati i lunghi tempi di viaggio e di trasferte, nei quali la lontananza dagli impegni quotidiani permetteva di porre l'incombente trattativa al centro dell'attenzione e alla sua preparazione.

Anche oggi, nonostante l'evoluzione, il carattere umano delle trattative continua a prevalere. Preparazione e comportamenti personali potrebbero condizionare in anticipo, insieme ad un provvidenziale pizzico di fortuna, l'esito positivo di una trattativa.