

GESTIONE DELLE TRATTATIVE

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 comportamentali. Anche per una trattativa vale, come per la guerra, 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 sull'esito: porsi un limite ragionevole può essere d'aiuto. Importanti sono anche le seguenti 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 stabilire se si tratta di uno scontro duro o di una schermaglia tra pari, con influenza sul breve o sul lungo 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 con l'intesa di una posteriore definizione dei dettagli, una sicura fonte di discussioni e di perdite. Il comportamento al tavolo della trattativa rispecchia varie tendenze, esperienze e umori. Non è una partita a poker, ma freddezza e atteggiamenti contano. Evitando, ma non escludendo, possibili comportamenti improntati a umiltà o arroganza, massima importanza deve essere data alla gestione di sorprese che entrambe le parti potrebbero far emergere. Decisivo sarebbe essere in grado, sulla base di conoscenze acquisite, di prevederle prima dell'incontro e di stabilirne le contromosse. In tutta franchezza, non credo che i migliori gestori di trattative dei miei tempi tenessero in conto tutti i parametri sopra elencati: anche oggi si vince anche in base a una speciale attitudine acquisita forse ereditariamente, con comportamenti personali e con un pizzico di fortuna. Ma posso testimoniare che un lungo viaggio aereo, con il tempo di concentrarsi sul tema della trattativa e con la possibilità di prepararla in dettaglio e in tutta tranquillità, aumenta fino a oltre il 60% la probabilità di successo.