

pi

| Edizione n. 17 | Novembre 2016 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

Gestione delle piccole imprese **Trattative e vendita**

Condurre trattative efficaci

Porre le domande giuste e ascoltare attivamente

Come rendere redditizie le trattative sui prezzi

Padroneggiare magistralmente le trattative difficili



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance 

Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica delle piccole e medie imprese familiari. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro dell'istituto.



Jeannette Philipp (*1970)
M.A.

Jeannette Philipp è docente di Competenza comunicativa e dirige l'ufficio specializzato di Competenza comunicativa tedesca presso la School of Management and Law dell'Università di Scienze applicate di Zurigo (ZHAW) a Winterthur. La sua attività è incentrata sulle tematiche della conduzione di trattative e delle tecniche di argomentazione e di presentazione. Inoltre, ha pubblicato due eserciziari incentrati sui temi delle trattative e dell'argomentazione.



Franziska Brandt-Biesler (*1966)

Dal 2000, Franziska Brandt-Biesler lavora come trainer autonoma di vendita e trattativa con background nella distribuzione. È autrice di diversi testi specialistici sulla vendita e l'organizzazione delle vendite nella distribuzione business-to-business. Nel quadro di seminari e consulenze individuali, fornisce il suo supporto a team e aziende sul tema delle trattative sui prezzi. È inoltre docente presso la scuola universitaria di Lucerna e vincitrice del bronzo al premio internazionale tedesco del training nel 2012.



Ruedi Käch (*1955)
Prof. dott.

Ruedi Käch è docente di comunicazione economica e aziendale presso la Scuola universitaria di economia della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale (FHNW). Il suo principale ambito di attività riguarda la conduzione di colloqui e trattative. In tale contesto, collabora con diverse piccole e medie imprese svizzere. Insegna in programmi di Bachelor e Master, nonché in programmi di perfezionamento e collabora a progetti di ricerca e consulenza.



Negoziare e vendere con cognizione di causa e capacità di immedesimazione Urs Frey	04
Guidare la trattativa con le domande giuste e un ascolto attivo Jeannette Philipp	13
Trattative sui prezzi redditizi: una questione di testa Franziska Brandt-Biesler	18
Padroneggiare le situazioni negoziali difficili Ruedi Käch	25
Esempi pratici: Qwstion International GmbH	11
Kunz Martin Schreinerei GmbH	16
Fixieshop	23
Dieci consigli eccezionali per trattative efficaci	29
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici	30
Anteprima	31

IN COPERTINA Sebastian Kruit, cofondatore del marchio di borse e piccola pelletteria Qwstion, nelle trattative cerca soluzioni per un reciproco vantaggio.



pi – Trattative e vendita

Care lettrici, cari lettori,



Hansruedi Köng CEO PostFinance

L'obiettivo è il vantaggio reciproco. Sapere con precisione ciò che si vuole, conoscere i propri limiti e cercare sempre soluzioni creative di reciproco vantaggio: questa è, in breve, la ricetta del successo nelle trattative di Sebastian Kruit, cofondatore del marchio di borse e piccola pelletteria Qwstion, intervistato in questo numero di «pi». Un altro supporto nelle trattative, afferma, deriva da un certo orgoglio per i propri prodotti.

Sviluppare alternative. Il vero imprenditore agisce in base ad approcci conosciuti anche grazie al principio di Harvard, che raccomanda di sviluppare alternative che possano essere accettate da tutte le parti in causa. Il principio di Harvard è descritto nel dettaglio nell'articolo di fondo, supportato da concreti esempi pratici.

Le domande come strumento. In questa rivista dedichiamo un'attenzione particolare anche a uno strumento indispensabile per le trattative: la tecnica delle domande. Se utilizzate nel modo appropriato, le domande servono a far progredire il colloquio e a indirizzarlo nella giusta direzione. Anche nel caso in cui una trattativa si areni o venga richiesto uno sconto.

Vi auguro pieno successo nelle vostre trattative e ottimi affari.

Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000.

Editore: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Monika Wahlich (responsabile), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger.

Fotografia: Rolf Siegenthaler, Berna. Layout Fabrizio Milano, milano-grafik. Rilettura: Claudia Marolf, notabene. Stampa: Stämpfli AG, Berna.

Abbonamento: PostFinance, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o alla pagina postfinance.ch/pi.

© 2016, PostFinance SA, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-9273

Avete domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance SA, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

Negoziare e vendere con cognizione di causa e capacità di immedesimazione

Urs Frey

Le trattative fanno parte della quotidianità di ogni piccolo imprenditore o piccola imprenditrice. L'articolo illustra le diverse fasi di una trattativa e fornisce consigli per una gestione efficace dei negoziati.

Non siete soddisfatti della prestazione di un fornitore e ne contestate la fattura? Una collaboratrice preziosa richiede un aumento di salario nel corso di un colloquio e voi non potete soddisfare questo desiderio? Oppure desiderate vendere un prodotto, ma questo risulta essere troppo caro per il cliente? Queste sono tre tipiche situazioni negoziali in una piccola impresa. Ciò che rende difficili e talvolta spiacevoli queste situazioni per molti imprenditori e imprenditrici è il timore di conflitti. Che cosa succede se il fornitore non vi viene incontro? Se la collaboratrice non comprende le vostre argomentazioni? Se il cliente non effettua l'acquisto? Per poter condurre trattative in modo professionale, un imprenditore necessita non solo di abilità, ma anche di buoni «strumenti» sotto forma di tecniche di negoziazione.

Che cosa significa «negoziare»?

Negoziare in modo sicuro e professionale non significa solo raggiungere buoni risultati nella trattativa. Si tratta piuttosto di tutelare il più possibile i propri interessi, tenendo però in considerazione anche quelli delle controparti (del fornitore, del cliente, della collaboratrice). Solo così si

creano le condizioni per una lunga relazione (commerciale) di successo. In questo processo, ogni partner deve dare e avere. Per raggiungere il compromesso, entrambe le controparti devono modificare il proprio punto di vista. Ciò significa che entrambi sacrificano qualcosa per ottenere qualcos'altro. Una trattativa può essere intesa come una discussione tra due o più persone, che ha l'obiettivo di definire condizioni o risolvere divergenze di opinioni. In una trattativa, le parti hanno idee e opinioni diverse. Il processo di adeguamento che le parti attraversano per giungere alla miglior soluzione possibile è chiamato processo di trattativa. Una trattativa è dunque finalizzata a far sì che le parti in causa trovino un denominatore comune tra le loro opinioni o i loro obiettivi divergenti. Quanto più i loro obiettivi sono vicini, tanto più semplice sarà la trattativa.

Elementi di base delle trattative

Chi vuole condurre con successo delle trattative dovrebbe sostanzialmente conoscere, esercitare e padroneggiare i seguenti quattro elementi di base.

Elemento 1: cognizione di causa. Per poter negoziare in modo convincente, occorre innanzitutto acquisire conoscenze relative al dominio richiesto. Ciò varia a seconda del partner e dell'oggetto della trattativa. Se in qualità di piccolo imprenditore desidero vendere un software complesso, molto dipende dal mio interlocutore: si tratta del responsabile IT, della titolare stessa o del suo re-

consiglio

Parlate di numeri

↓
In una trattativa, il primo a fissare un punto di riferimento, ad esempio sotto forma di numero, può influenzare l'intero corso della trattativa. È come in un bazar: il primo a gridare «3900 per questo tappeto» ha gettato l'ancora ed è lui a determinare la direzione in cui si sviluppa la trattativa. Lo stesso può fare la controparte. Anche il venditore o il collaboratore possono mettere per primi il loro numero sul tavolo. L'effetto è lo stesso. Provate a sperimentare questo strumento tattico!

I termini [evidenziati](#) sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 01 **Obiettivo della trattativa: ampliare il terreno negoziale**



sponsabile finanziario? A seconda del caso, dovrò mettere in campo argomentazioni tecniche del software, imprenditoriali o finanziarie. Se invece la trattativa riguarda un colloquio per l'accordo sugli obiettivi con uno dei miei collaboratori, allora avrò bisogno di competenze gestionali.

Elemento 2: logica. Procedure di pensiero e sequenze argomentative strutturate in modo logico svolgono un ruolo centrale nelle trattative. Solo chi è in grado di considerare nella propria argomentazione la situazione, i desideri, le intenzioni e gli obiettivi del partner è destinato al successo. Ecco perché l'analisi della situazione riveste una grande importanza. Una preparazione attenta che includa l'analisi minuziosa della situazione dell'interlocutore permette di evitare eventuali passi falsi.

Elemento 3: retorica. La retorica, ossia la capacità di rappresentare i propri pensieri in modo comprensibile e in caso di necessità anche nitido e adeguato alla situazione, è lo strumento con cui convincere la controparte del nostro punto di vista. Coerentemente a questo obiettivo, la mimica, la gestualità e la melodia della voce (tono) devono essere adeguate al contenuto e alla persona. Si tratta di un effetto che solitamente richiede molto esercizio per risultare credibile. Ciò che conta è l'autenticità. Quanto più parlo per profonda convinzione ed esprimo un messaggio sincero ed equo tramite la mia offerta, tanto più facile sarà convincere la controparte, perché emanano questa sincerità ed equità e non ho bisogno di fingere.

Parlare in modo convincente significa anche tenere conto dei sentimenti e dell'atteggiamento della controparte e farvi appello. Appare evidente che, nelle trattative, gli ambiti prettamente linguistici e retorici finiscono sempre più in secondo piano, a favore di un modo di esprimersi sincero, naturale, orientato di volta in volta alla situazione. Un atteggiamento troppo perfetto e ricercato può apparire sospetto e far venire la sensazione di «essere gabbati».

Elemento 4: comprensione psicologica. In ogni trattativa sono in gioco passioni, simpatie o emozioni, come la paura. Chi riesce a cogliere meglio la personalità della controparte e a valutarla in base alla situazione è sempre in vantaggio. La conoscenza degli altri e l'esperienza ci mettono al riparo da errori di valutazione. A tal fine, l'intuito e la capacità di percezione sono requisiti fondamentali. Ecco perché durante una trattativa è bene ascoltare attentamente, osservare con precisione e porre le domande giuste al momento opportuno (cfr. articolo a pag. 13).

In nessun caso, durante una trattativa, si devono ferire i sentimenti del partner. Le competenze relative a quest'ultimo elemento non possono essere sviluppate tanto rapidamente, perché per farlo, oltre alle conoscenze, è necessaria anche e soprattutto un'esperienza pluriennale, accumulata nel corso di numerosi colloqui di negoziazione, di gestione e spesso anche di risoluzione di conflitti con clienti, partner, fornitori, rappresentanti delle autorità e collaboratori.

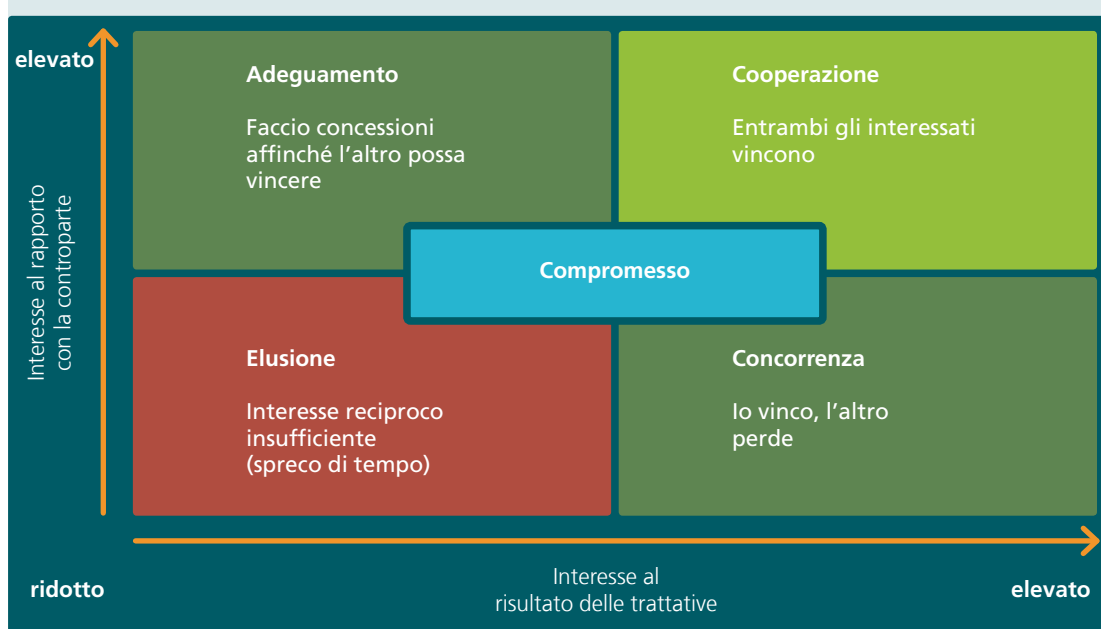
consiglio

Stabilire i valori di riferimento

↓
Stabilite valori di riferimento per le trattative e servitevene, ad esempio, per definire il vostro quadro di negoziazione per quanto riguarda i prezzi.

Esempio: volete acquistare una macchina utensile più moderna, ma anche vendere al meglio quella attuale. Sapete che potete vendere questo macchinario a un interesseato per 175'000 franchi. Se chiederete più di 225'000 franchi, i potenziali acquirenti troveranno offerte più interessanti. La vostra area di negoziazione è compresa tra i 175'000 e i 225'000 franchi. Il quadro di negoziazione serve un po' come autodifesa: evita che prendiate una decisione di cui in futuro vi pentireste.

Figura 02 Strategie di negoziazione



La figura mostra cinque possibili strategie di negoziazione, che si differenziano in base all'interesse nei confronti del rapporto con la controparte e del risultato delle trattative. La variante di strategia «Elusione» è pressoché insensata a causa della sua mancanza di rilevanza pratica.

Fonte: testo basato su Roy Lewicki, Alexander Hiam et al.: «Verhandlung mit Strategie – Das grosse Handbuch der Verhandlungstechniken», San Gallo / Zurigo, 1998.

Le sei fasi di una trattativa

Una trattativa condotta in modo professionale può essere suddivisa in sei fasi.

1. Preparazione. Una buona preparazione è tutto. Solo chi sa che cosa vuole e quali argomentazioni può addurre appare credibile. In tale contesto, occorre chiarire i punti seguenti:

- definire i propri obiettivi e interessi
- descrivere i punti di forza e di debolezza della propria posizione e definire le argomentazioni
- definire una strategia di negoziazione (cfr. figura 02)
- elaborare le presunte controproposizioni (obiettivi, interessi, punti di forza, punti di debolezza)
- colmare le proprie lacune nell'informazione
- definire il luogo, l'organizzazione e la tecnica di negoziazione
- stabilire il quadro di negoziazione per quanto riguarda la quantità, la qualità, le scadenze, i prezzi ecc.
- chiarire le dipendenze delle proprie posizioni
- elaborare i criteri di interruzione (cfr. excursus)
- nel caso di una trattativa tra team, chiarire la distribuzione dei ruoli

2. Benvenuto e introduzione. La prima impressione è quella che conta. Per questo motivo il benvenuto riveste un'importanza fondamentale. Si tratta di costruire un buon rapporto con la controparte. Se ad esempio devo svolgere un colloquio decisivo con un potenziale cliente, sarà importante avere a mente quand'è stata l'ultima volta che ho visto il cliente o gli ho parlato di persona. A seconda del caso, dovrò dedicare più o meno tempo al benvenuto e all'introduzione al colloquio. E a seconda che il cliente sappia o meno di che cosa tratteremo esattamente, dovrò esporre il tema in modo approfondito o andare direttamente al punto. Per ogni trattativa, riflettete anche su dove e in che momento volete svolgere il colloquio e su chi volete eventualmente coinvolgere. Se non riuscite ad instaurare con successo un rapporto, sarà difficile condurre una trattativa efficace.

3. Fase informativa. Qui il quadro di negoziazione relativo a quantità, qualità, scadenze, prezzi ecc. definito nella fase 1 viene chiarito con l'interlocutore. Qual è il miglior risultato che possiamo raggiungere? Su quale compromesso potremmo accordarci? E, non da ultimo, quale sarebbe il «worst case», ovvero il peggior risultato che potremmo mai ottenere? Inoltre occorre risolvere i punti rimasti ancora aperti nella fase preparatoria. Una possibile domanda potrebbe essere: «Ho capito male o ha detto che non escluderebbe un con-

tratto di supporto?» Inoltre occorre scandagliare abilmente il margine di manovra della controparte per quanto riguarda quantità, qualità, scadenze, prezzi ecc.: in questo modo, in caso di necessità, sarà possibile introdurre varianti nel corso della trattativa di base. Su quali punti la controparte può ancora cedere e dove invece insiste sulle sue richieste? In questa fase è importante anche esporre i propri interessi. Non da ultimo, è qui che si deve decidere se sia possibile avviare la trattativa di base oppure no.

4. Fase centrale. Se avete l'opportunità di avviare la fase centrale, provateci! Fate un primo tentativo di affermarvi! Qual è il vostro obiettivo? In questo contesto, pensate al margine di negoziazione: chiarite bene i vostri valori di riferimento al vostro interlocutore. Procedete in modo da poter argomentare con calma la vostra posizione, compresi i vantaggi e gli svantaggi, dopodiché lasciate che la controparte motivi la sua posizione, sempre compresi i vantaggi e gli svantaggi. Se entrambi i partner lasciano che l'altro finisca di parlare, l'atmosfera della negoziazione sarà ottimale. A quel punto si entrerà nella fase di contrattazione, delle controproposte e delle concessioni. Cercate di mettere in sicurezza i vostri risultati intermedi. Suddividete l'offerta in fasi parziali plausibili. In questo modo sarà possibile ridurre sempre più eventuali discrepanze. L'importante è che passi questo messaggio: a ogni prestazione deve corrispondere una controprestazione. Mantenete un'atmosfera nella quale ogni controparte possa ritirarsi senza perdere la faccia. In questo modo, semplificate la ritirata al vostro interlocutore.

5. Risultato. La fase del risultato, in caso positivo, è l'accordo, che è volontario, vincolante per entrambe le parti e accettato da entrambi secondo una modalità precisa, quale può essere un cenno del capo, una stretta di mano o l'allestimento di un contratto. In caso negativo, le trattative vengono interrotte, talvolta con gravi conseguenze, come l'abbandono di un fornitore o la sospensione dell'ordine di un cliente.

6. Commiato. In ogni caso, concludete la trattativa con padronanza della situazione. Ringraziate il vostro interlocutore per la prosecuzione, il rinnovo o l'inizio della collaborazione. Congratulatevi con il partner per questa decisione ed eventualmente consegnategli un piccolo pensiero personalizzato. Fate in modo che il partner si senta vincitore, anche se si spera che abbiate vinto entrambi. Se la trattativa si è conclusa con un'interruzione, dovrete comunque congedarvi in modo dignitoso. L'ideale sarebbe porre l'accento

excursus

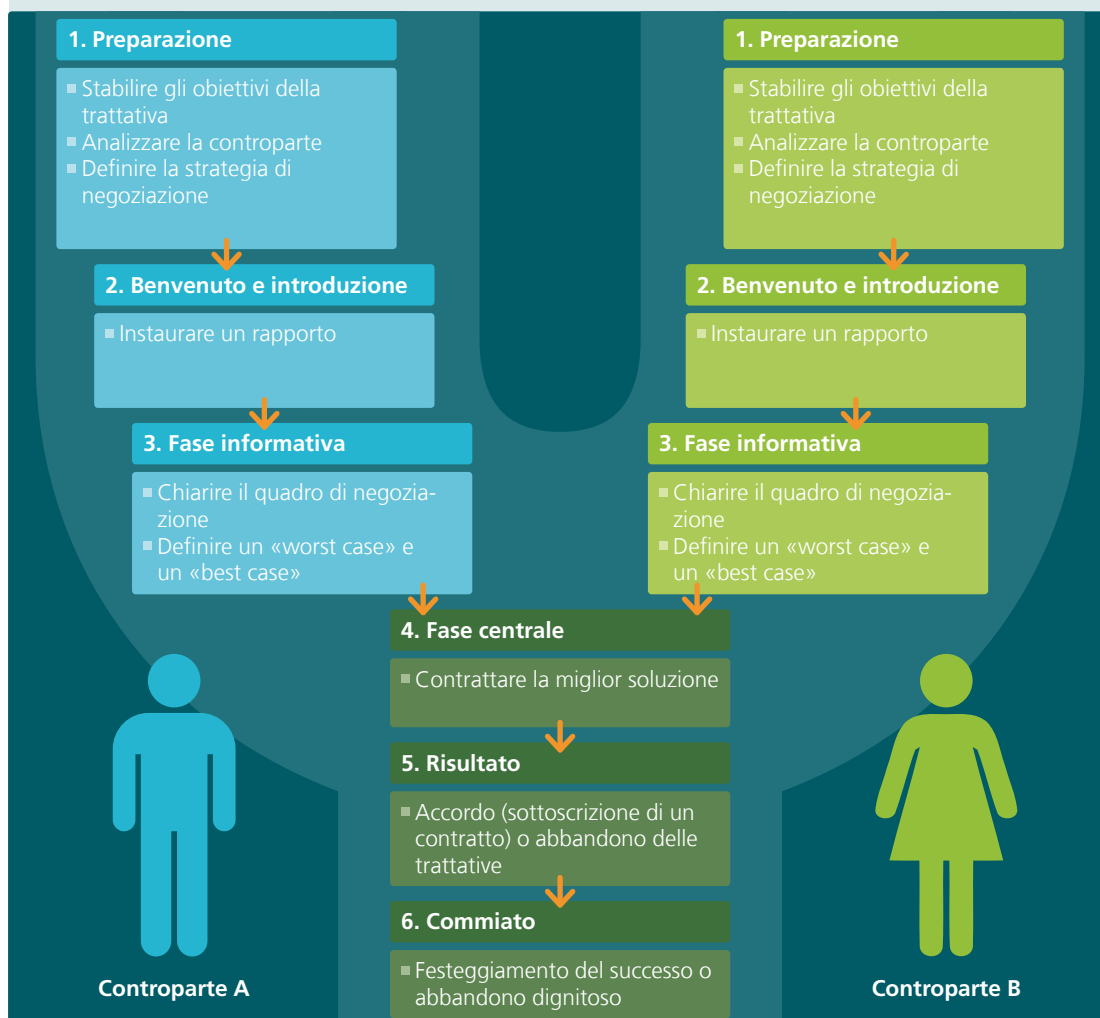
Criteri di interruzione: tre esempi



Il momento in cui si dovrebbe interrompere una trattativa varia a seconda della situazione. Alcuni possibili criteri di interruzione sono:

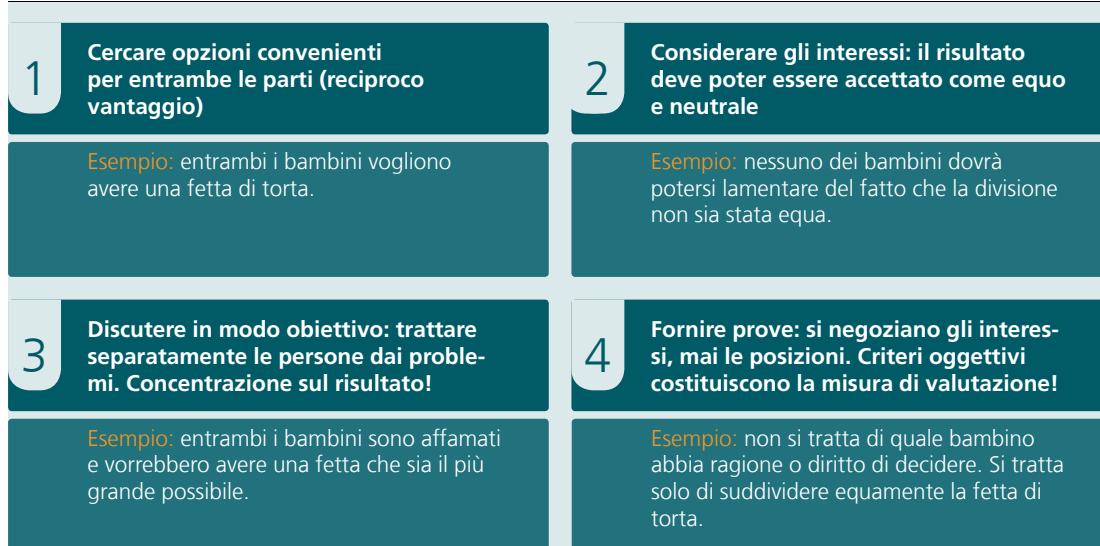
- nel caso di un'asta, il mancato raggiungimento del prezzo di costo definito in precedenza
- la violazione di valori fondamentali dell'azienda, come «nessuna vendita di alcolici» o «nessuna operazione con le armi», la violazione di direttive etiche come quelle sul lavoro minorile o la violazione dei provvedimenti di protezione ambientale
- l'utilizzo, da parte della controparte, di una procedura ingiusta dal punto di vista del diritto sulla concorrenza, con l'obiettivo di allontanare altri operatori del mercato con mezzi sleali
- il aggirio mirato dei clienti attraverso la simulazione di caratteristiche del prodotto inesistenti
- l'utilizzo di sistemi di fidelizzazione dei clienti e/o di retribuzione fraudolenti (ad es. i sistemi piramidali nel caso dei fornitori di servizi)

Figura 03 **Le sei fasi di una trattativa**



Idealmente, una trattativa si svolge in sei fasi. Le prime tre fasi riguardano la preparazione individuale e l'avvio della trattativa. La trattativa vera e propria avviene nelle tre fasi successive.

Figura 04 **Che cosa è giusto? I quattro principi del modello di Harvard**



Sulla base dell'esempio della torta, illustriamo i quattro principi del modello di Harvard: due bambini vogliono mangiare una fetta di torta e iniziano a litigare su come dividerla. La soluzione giusta e neutrale sarebbe lasciare che un bambino effettui la divisione e che l'altro abbia la possibilità di scegliere per primo la sua fetta. In questo modo, nessuno potrà lamentarsi del fatto che la suddivisione non sia stata equa.

sull'affermazione: «Peccato, anche se ovviamente tutto questo non ha nulla a che vedere con noi come persone!». In questa circostanza non siete riusciti ad accordarvi, anche se avete un'ottima relazione sul piano umano. In ogni caso, in prospettiva resta la possibilità di riprendere le trattative in un secondo momento.

Competenze e principi di negoziazione

Accanto a una procedura in fasi, anche le competenze e i principi della negoziazione contribuiscono al successo di una trattativa.

Competenze di negoziazione. Le competenze di negoziazione fondamentali sono tre.

- **Far fruttare i punti di forza.** Le trattative dovrebbero partire dai punti di forza di entrambe le parti. Nel caso di una piccola impresa e del suo fornitore, questi potrebbero essere i progetti già svolti insieme in passato. Sottolineando i punti di forza, le possibili divergenze nella trattativa appaiono sotto un'altra luce. Si discutono punti importanti e anche delicati, ma tutto nella consapevolezza che la collaborazione avviene su una base solida e costruita sulla fiducia.
- **Raggiungere risultati di reciproco vantaggio.** L'obiettivo della trattativa deve essere trovare una soluzione che faccia apparire entrambe le parti come vincitrici (cfr. paragrafo «Il principio di Harvard»).
- **Trovare il tono giusto.** Spesso le trattative non falliscono per le richieste avanzate, bensì per il giusto tono. La cortesia e il rispetto nei confronti del partner sono alla base di qualsiasi trattativa. Tuttavia, ciò non deve spingerci a sopporre che, ad esempio per paura di un abbandono da parte di un cliente, non sia lecito avanzare delle richieste. Una piccola impresa dovrebbe sapersi affermare con richieste legittime, come ad esempio il lavoro aggiuntivo richiesto, anche di fronte a un grande cliente.

Principi della negoziazione. Nelle trattative è anche utile attenersi a determinati principi. Certo, si tratta quasi di ideali, ma cercare di realizzarli darà certamente i suoi frutti.

- Le due parti devono addurre argomentazioni, e non opinioni.
- Il processo di trattativa si caratterizza per un'elevata attenzione, un interesse reciproco e l'obiettivo di risvegliare dei desideri.
- L'obiettivo della trattativa per le due parti è di poter agire il più rapidamente possibile (ad es. acquistare, vendere, fornire) e non di aspettare o rimandare una decisione.

Quanto più le due controparti faranno tesoro di questi principi, tanto maggiore sarà il loro apprezzamento del risultato delle trattative.

Il principio di Harvard

Il **principio di Harvard** è un principio di negoziazione, sviluppato negli anni '80 presso l'Università di Harvard. Secondo questo principio, accanto a una tecnica di negoziazione agguerrita e al principio dei compromessi esiste una terza opzione: la via di mezzo. Il principio di Harvard combina la forza nell'argomentazione e la delicatezza nei confronti della controparte, e consta di quattro principi.

Principio 1: trattare separatamente persone e problemi. Occorre approcciarsi alla controparte senza preconcetti, anche se questa ci ha fatto inervosire già diverse volte. Ciò si può fare soltanto se ci si attiene alla domanda «In che modo questo fornitore, questo cliente, questa collaboratrice può contribuire alla situazione?». Assicuratevi che le vostre aspettative personali non imprimano una direzione sbagliata alle trattative (cfr. figura 05).

Principio 2: negoziare interessi, non posizioni. È mezzanotte meno cinque e un ospite del vostro albergo vuole una rosa rossa. L'impiegata alla reception non sa come aiutarlo: in tutto l'hotel non si trova una rosa rossa. L'uomo è molto arrabbiato. Con diverse domande, l'impiegata riesce a scoprire cosa si cela dietro la sua richiesta: l'ospite aveva quasi dimenticato il suo anniversario di matrimonio e non vuole presentarsi dalla moglie a mani vuote. Come alternativa, l'impiegata alla reception gli propone una bottiglia di champagne e delle praline. L'esempio illustra qual è il senso del principio di Harvard: la separazione tra la posizione e l'interesse. Finché l'ospite dell'albergo si ostina a difendere la sua posizione, è pressoché impossibile trovare una soluzione e solo dopo che la controparte si è esplicitamente informata sull'interesse di fondo è possibile giungere a una soluzione. Ecco perché è importante scoprire gli interessi del partner nella loro interezza.

Principio 3: sviluppare opzioni convenienti per entrambe le parti. Un falegname prepara per un committente un'offerta per l'installazione di una cucina, includendo anche gli elettrodomestici. Il committente confronta i prezzi offerti per gli elettrodomestici da cucina con quelli di una piattaforma online, constatando che i secondi sono più ridotti. Questo perché i grandi commercianti online, solitamente, possono effettuare acquisti più a buon mercato rispetto ai piccoli negozi specializzati o ai laboratori artigiani e perché il falegname

consiglio

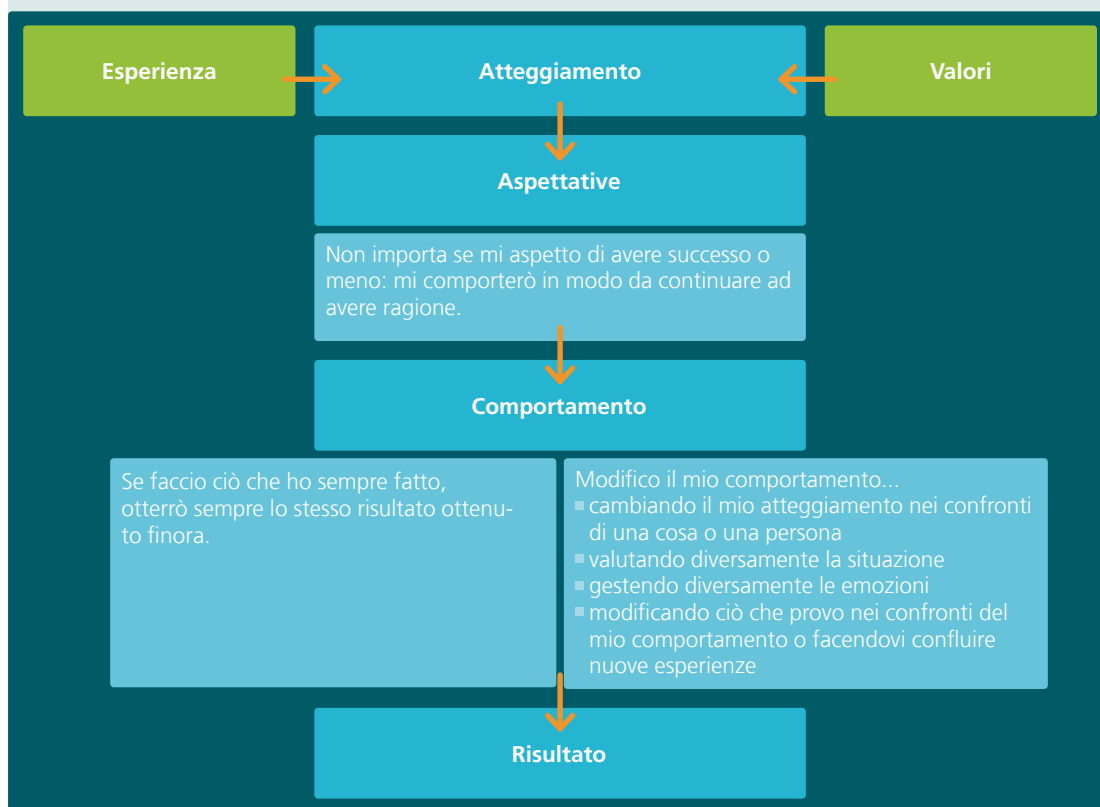
Evitate i tipici errori di negoziazione



Fate tesoro dei punti seguenti per le vostre trattative, evitando così i tipici errori di negoziazione.

- Non parlate con un tono di voce troppo basso
- Ascoltate attentamente la vostra controparte
- Non utilizzate «frasi killer» come «Questo è ciò che dicono tutti», «Non c'è nulla che noi non possiamo risolvere» o «Questo lei non può valutarlo»
- Mantenete sempre il contatto con il vostro interlocutore
- Non perdetevi la calma
- Non rivelate in nessun caso tutte le vostre argomentazioni già all'inizio
- Lasciate al vostro interlocutore abbastanza, ma non troppo spazio per argomentare
- Non avviate mai una trattativa senza avere un piano preciso e predefinito sul suo svolgimento
- Prima di incontrarla, informatevi dettagliatamente sulla vostra controparte
- Evitate di parlare troppo di voi

Figura 05 Le aspettative personali determinano il risultato delle trattative



Le aspettative nascono sulla base del nostro atteggiamento. A loro volta, le aspettative influenzano il nostro comportamento. Se ad esempio vi aspettate una sfuriata, durante una trattativa vi concentrerete, consapevolmente o meno, sui segnali che sembrano confermare questa aspettativa. Vi comporterete di conseguenza e perverrete a un risultato che corrisponde a questo comportamento. Per modificare questo iter, è necessaria una modifica nel proprio comportamento.

Fonte: testo basato su Wolfgang Bönisch: «Werkstatt für Verhandlungskunst: Bessere Verhandlungsergebnisse mit den richtigen Werkzeugen», Amburgo, 2009.

ha già incluso nel calcolo voci aggiuntive, come la consegna. Il committente, dunque, vuole acquistare gli elettrodomestici online. Come può reagire il falegname? Offrendo al cliente la possibilità di installare gli articoli acquistati online in cambio di un forfait per il montaggio, ha la possibilità di raggiungere una situazione di reciproco vantaggio. In questo modo, il falegname può vendere il proprio servizio e il cliente ottiene una cucina in un'unica soluzione. I vantaggi sono evidenti per entrambe le parti.

Principio 4: il risultato deve poggiare su criteri oggettivi. In presenza di interessi contrastanti, occorre trovare criteri decisionali obiettivi e misure di valutazione eque, che possano essere accettati da entrambe le parti. Discutendo queste misure di valutazione anziché i desideri, si evita alle parti di dover cedere in seguito. Criteri decisionali obiettivi possono derivare, ad esempio, da perizie, risultati di test, casi analoghi occorsi in passato o valori standardizzati.

Rimanere oggettivi. Il nocciolo del principio di Harvard è costituito dai primi due punti. Questi fanno sì che ogni trattativa rimanga oggettiva, aspetto che, come dimostrato, porta a risultati mi-

gliori. Tuttavia, non sono pochi coloro che prima o poi iniziano a mercanteggiare e a tirare sul prezzo, entrando poi in questioni personali. Raramente tali situazioni finiscono bene. Ad esempio: che fare quando un collaboratore richiede un aumento di 500 franchi sul salario mensile, ma voi, in quanto piccola imprenditrice, volete offrirgli al massimo 50 franchi? In questo caso entrano in gioco con una posizione estrema e al massimo potranno accordarsi su un compromesso. Per fare questo, devono motivare e difendere la loro prima posizione e attaccare e indebolire la posizione avversaria. Il risultato: entrambi perdono tempo, forze e, al più tardi in occasione del compromesso, anche la faccia, perché non hanno saputo conservare la propria posizione iniziale. Questo vale anche se il compromesso era stato in parte messo in conto in anticipo, con la proposta di una richiesta esagerata. Tali richieste concrete sono posizioni e non si dovrebbero mai avviare delle trattative con posizioni del genere. Il problema principale delle trattative, infatti, non sono le posizioni contrapposte, bensì il conflitto tra necessità, desideri, preoccupazioni e paure delle due parti. Questi, a loro volta, sono interessi, e su di essi è più semplice trattare. Tornando al nostro esempio, voi, come piccola imprenditri-

excursus

Come si riconosce un buon risultato delle trattative?

Un buon risultato delle trattative si contraddistingue attraverso le seguenti caratteristiche.

Chiarezza. Un buon risultato delle trattative viene interpretato in modo univoco da entrambe le parti ed è attuabile, dunque non un castello tra le nuvole.

Correttezza. Un buon risultato delle trattative è equo e può essere accettato da tutti i partecipanti.

Utilità. Un buon risultato delle trattative è utile a tutte le parti e serve allo stesso tempo a bilanciare gli interessi e creare un valore aggiunto.

ce, dovete risparmiare sul bilancio e non potete pagare molto; la compagna del collaboratore, però, presto avrà un bambino, motivo per cui lui vorrebbe far fronte all'aumento dei costi con un aumento di salario. Chi riesce a riconoscere le tacite motivazioni del proprio interlocutore e a tematizzarle nel colloquio conduce trattative più efficaci: a livello psicologico, perché segnala all'altro che lo prende sul serio e lo capisce, e a livello tattico, perché risolvendo prima di tutto il problema dell'altro, in un secondo momento si riesce quasi sempre ad affermare le proprie richieste.

Nessun aut-aut. Nell'esempio del salario, la soluzione potrebbe essere la seguente: il collaboratore rinuncia a un aumento immediato del salario e ne concorda uno per il prossimo anno d'esercizio. Si potrebbe anche pensare di concedergli qualche giorno di ferie in più per il periodo successivo alla nascita. Spesso le trattative falliscono perché entrambe le parti si preoccupano solo delle proprie posizioni e le intendono quali soluzioni «aut-aut»: o ottengo io ciò che voglio, oppure lo ottiene lui. Il risultato è un gioco a somma zero. Il metodo di Harvard rompe questi schemi di pensiero, ma non è esente da limiti. Infatti, parte da un presupposto che raramente corrisponde alla realtà: entrambe le parti devono disporre delle stesse informazioni ed essere benintenzionate l'una nei confronti dell'altra.

Creare un vantaggio informativo. Se il collaboratore sa che l'azienda gode di ottime condizioni o è consapevole di svolgere un ruolo prezioso, appellarsi al bilancio non servirà. Al contrario: il collaboratore si sentirà ingannato. Il problema viene chiamato **asimmetria informativa**: una delle due parti sa qualcosa in più dell'altra. Nella realtà questo succede quasi sempre. Di conseguenza, si giunge a una situazione di vantaggio per una parte e svantaggio per l'altra. Per ottenere il miglior risultato possibile occorre dunque padroneggiare il principio di Harvard, ma anche effettuare accurate ricerche preliminari e assicurarsi un vantaggio informativo.

Conclusioni

La trattativa come strategia applicata consapevolmente al fine di risolvere o appianare divergenze di interessi è un criterio di successo per piccoli imprenditori e piccole imprenditrici. L'obiettivo è la creazione di valore aggiunto attraverso accorte strategie, e questo per tutte le controparti. È infatti fondamentale, soprattutto nelle piccole imprese, saper trattare gli uni con gli altri, e non gli uni contro gli altri.

Lista di controllo: come assicurarsi la riuscita di una trattativa

Questa lista di controllo vi offre supporto nella preparazione e nell'esecuzione di una trattativa.

1. Preparazione

Obiettivi della trattativa e informazioni

- Con quali obiettivi (obiettivo massimo e minimo) avviate la trattativa?
- C'è più di una strada per raggiungere il risultato che desiderate? Che cosa potrebbe succedere nel peggiore dei casi?
- Perché puntate a questo risultato? Che cosa significa per voi?
- Dove risiedono i vostri limiti, dove terrete (dovrete tenere) duro?

Analisi della controparte

- Presumibilmente, che cosa vuole ottenere l'altro e perché?
- Che cosa perderebbe l'altro, se non raggiungesse i propri obiettivi?
- Quali richieste avanzerà la controparte e come potete andarle incontro?

Definire la strategia di negoziazione

- Quali sono gli interessi comuni? Quale deve essere il rapporto dopo la trattativa?
- Quale strategia di negoziazione scegliete (cfr. figura 02)?

2. Benvenuto e introduzione

- Tutte le persone presenti sono state presentate (incl. definizione dei ruoli) le une alle altre?
- Come vi approcciate alla controparte?

3. Fase informativa

- Qual è il vostro quadro di negoziazione per quanto riguarda quantità, qualità, scadenze, prezzi?
- Qual è il massimo a cui potete rinunciare?

4. Fase centrale

- Quali vantaggi si aspetta la vostra controparte e quali vantaggi potete offrirle? Come potete aumentare i vantaggi per voi stessi?

5. Risultato

Raggiungere l'accordo

- Quali differenze ci sono tra voi e quali aspetti in comune?
- Su quali punti è possibile raggiungere un compromesso e su quali no? Quali sono le vostre argomentazioni?

Evitare un fallimento

- Quali sarebbero le conseguenze di un fallimento della trattativa? Qual è la migliore alternativa di uscita per voi?
- In che modo potete mettere in guardia la vostra controparte?

6. Commiato

- Avete tutti i dati necessari per fornire le prestazioni concordate?
- Come manterrete il contatto con il cliente nel tempo a venire?
- Avete riassunto i risultati e vi siete congedati da tutti?

«Avvio le trattative con orgoglio.»

Qwstion International GmbH



Azienda e sede Qwstion International GmbH, Zurigo e Seefeld (A), qwstion.com
Settore, attività Design, produzione e vendita di borse per amanti dello stile urbano
Costituzione 2008
Numero di collaboratori 17
Obiettivo Aprire altri flagship store al di fuori della Svizzera

Dal 2008, Sebastian Kruit e il suo team offrono una collezione propria di borse di design di alta qualità con il marchio Qwstion. Nelle trattative con i clienti e i fornitori, l'imprenditore punta su soluzioni di reciproco vantaggio.

Il negozio in Badenerstrasse a Zurigo ha un'aria metropolitana: locali alti e luminosi, supporti merci moderni e prodotti destinati allo stile di vita urbano. «Oltre alle nostre borse, qui abbiamo anche articoli di abbigliamento e accessori selezionati di altre marche», spiega Sebastian Kruit, che otto anni fa ha fondato Qwstion insieme ad altri quattro partner. L'idea commerciale è nata da un'esigenza personale. «Noi stessi cercavamo una borsa che ci accompagnasse nella nostra vita di abitanti della grande città», afferma l'o-

«Io sono olandese. Il talento per le trattative ce l'abbiamo nel sangue.»

Sebastian Kruit, cofondatore di Qwstion



landese. «Dal momento che non abbiamo trovato quella giusta, abbiamo deciso senza esitare di svilupparne una nostra». Le borse hanno riscosso successo: non solo in Svizzera, ma anche all'estero.

E Qwstion è cresciuta. Allo shop online e alla distribuzione attraverso negozi selezionati in metropoli come Berlino, Tokio e Sidney, nel 2015 si è aggiunto il flagship store di Zurigo. Per Kruit, questo negozio è un buon esempio di quanto sia possibile ottenere con trattative efficaci. «Se non ci fossimo messi in contatto con il locatore e non avessimo trattato con lui, non avremmo potuto aprire lo store in questa forma. Su alcuni punti è stato molto accondiscendente».

Negoziare con orgoglio. Le trattative sono il suo forte e grazie al brand ormai affermato e al successo che ha alle spalle è diventato sempre più abile nel condurle. «Avvio le trattative con un certo orgoglio per la nostra azienda e i nostri prodotti e con le idee chiare su che cosa voglio ottenere», spiega. Secondo lui, questo atteggiamento va mantenuto anche nei confronti delle grandi aziende. «Anche una piccola impresa può e deve avanzare delle richieste. Le grandi aziende non devono potersi approfittare del fatto che siamo di piccole dimensioni».

Cercare situazioni di reciproco vantaggio. Ogni volta che è possibile, Kruit cerca situazioni di reciproco vantaggio. Con un esempio ci illustra come attua nel concreto questo approccio. Un'azienda attiva a livello internazionale desiderava acquistare alcune borse presso Qwstion per distribuirle ai propri ospiti in occa-



sione di un grande evento. Questo, a condizione di poter stampare il logo della propria azienda sulle borse Qwstion. Kruit rifiutò: per lui mettere un logo altrui sulle borse era fuori discussione. Tuttavia, propose come alternativa di realizzare un ciondolo rimovibile con il logo, e l'accordo si fece.

Fare attenzione ai pericoli. La cosa importante, secondo Kruit, è sapere con precisione fino a che punto siamo disposti a spingerci in una trattativa e quali sono i limiti. Altrimenti è facile farsi «incastrare» in posizioni scomode. Se ad esempio si viene contattati da un cliente molto interessante dal punto di vista economico, si è tentati di accettare troppo rapidamente e di cedere a qualsiasi richiesta. «In questi casi spesso si vedono solo le opportunità, anziché considerare anche i pericoli». Ad esempio: una grande casa di vendita per corrispondenza online aveva mostrato interesse per la distribuzione dei prodotti Qwstion, ma esigeva che Qwstion producesse a proprie

«In una trattativa è necessario sapere fino a che punto siamo disposti a spingerci e quali sono i limiti.»

spese l'80% delle borse ordinate per costituire delle scorte. Per Kruit, questo rischio era troppo elevato. Durante la trattativa disse: «So che, per voi, noi siamo solo un pesce piccolo, ma credo che siamo uno di quelli che fanno bene all'immagine di un'azienda. Perché non dividiamo il rischio?» Anche questa collaborazione è andata in porto, con una soluzione conveniente per entrambi.

Agire in modo cooperativo. Se è l'azienda Qwstion a essere dall'altra parte e a commissionare incarichi, per Sebastian Kruit è importante che la collaborazione sia equa. «Se, ad esempio, il prezzo del dollaro sale, parliamo con i nostri fornitori principali. Non vogliamo ridurre i prezzi e basta, perché poi sarebbe la qualità a rimetterci», afferma Kruit. È un comportamento che dà i suoi frutti. «Sono 14 stagioni che facciamo produrre le nostre borse allo stesso produttore e curiamo con lui una relazione commerciale molto cooperativa basata sulla fiducia e che funziona molto bene».

Guidare la trattativa con le domande giuste e un ascolto attivo

Jeannette Philipp

Con domande mirate è possibile imprimere la giusta direzione alle trattative. Il tipo di domande utilizzate dipende sempre dalle rispettive intenzioni e dalla situazione. L'ascolto attivo è importante tanto quanto le domande.

Durante le trattative, spesso sono le domande accorte a portare avanti il colloquio, se non addirittura a determinare il successo. Come si spiega questa situazione? L'obiettivo di un colloquio è arrivare al successo: voglio vendere qualcosa, ottenere un buon prezzo per un servizio oppure affermare i miei interessi. Nel migliore dei casi, non solo io sono soddisfatto del risultato, ma lo è anche il mio interlocutore. Per fare questo, occorre avvicinare il più possibile gli uni agli altri quei punti di vista che all'inizio di un colloquio divergono.

Con le domande è possibile ottenere informazioni sulla situazione o sull'interlocutore. Le domande possono servire anche a superare malintesi o a conoscere opinioni ed esigenze. E possono far entrare nel vivo un colloquio. Insomma, le domande indirizzano un colloquio. Tuttavia, esse implicano anche il rischio di imprimere una direzione sbagliata al colloquio o addirittura di causarne l'interruzione. Inoltre, l'interlocutore potrebbe avere l'impressione che l'«interrogatorio» sia finalizzato a confonderlo o a metterlo con le spalle al muro. Ecco perché in un colloquio è necessario porre domande in modo molto mirato.

Diversi tipi di domanda

In questo contesto, il tipo di domanda è decisivo. I principali tipi di domanda sono cinque.

Domande aperte. Ammettono diverse possibilità di risposta e sono introdotte da particelle interrogative come «perché» o «per quale motivo». Sono adatte ad avviare un colloquio o a ottenere informazioni. L'interlocutore non può rispondere solo con un sì o con un no, ma deve esplicitare la sua risposta. Esempi: «Perché predilige la variante A?» oppure «Come valuta il nostro servizio?».

Domande chiuse. Le domande chiuse iniziano con un verbo o un ausiliare. Limitano il margine di risposta a un sì o un no. Esempi: «È d'accordo con questa soluzione?» oppure «Ha una controproposta?».

Domande con alternativa. Le domande con alternativa offrono un'opportunità di scelta e limitano la risposta. Esempi: «Vuole prendere una decisione oggi o ha bisogno di tempo per riflettere?» oppure «Qual è il prodotto più interessante, A o B?».

Domande che suggeriscono la risposta. Con domande di questo tipo mettiamo una risposta in bocca al nostro interlocutore. Dunque, non si tratta di domande vere e proprie. Esempi: «Non pensa anche lei che la variante A sia la migliore?» oppure «In questo caso non c'è che una soluzione, giusto?».

excursus

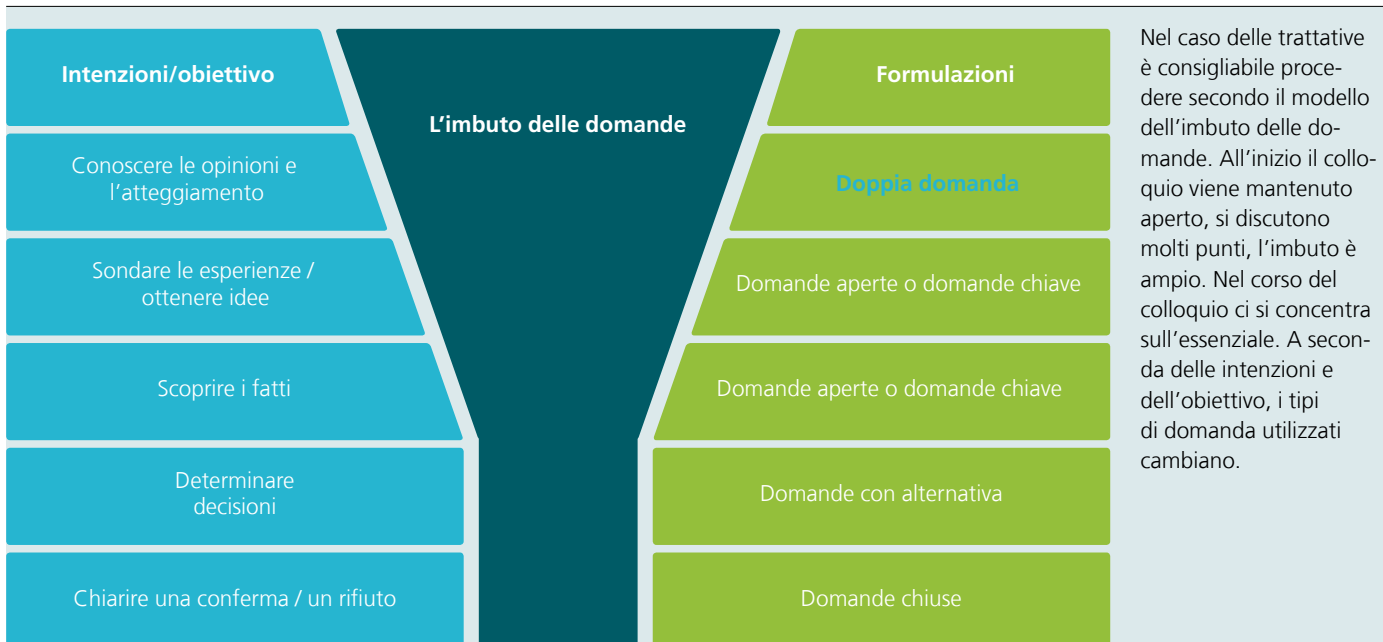
In caso di domande capziose, porre ulteriori domande



Utilizzando domande capziose, indipendentemente dal fatto che vengano usate consapevolmente o meno, si corre il rischio di dover affrontare ripercussioni negative sullo svolgimento del colloquio. Infatti, se il tentativo di manipolazione viene riconosciuto, il rapporto ne risente. Ciò significa per voi: tematizzate la manipolazione facendo ulteriori domande. Cercate in ogni caso di portare il colloquio su un piano oggettivo. Se non ci riuscite, interrompete il colloquio.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 Il modello dell'imbuto delle domande



Domande ipotetiche. Una domanda ipotetica implica che l'interlocutore si confronti con una situazione che al momento non corrisponde alla realtà. Tuttavia, non deve trattarsi di una situazione irrealistica. Esempi: «Che cosa farebbe se domani il suo fornitore la abbandonasse?» oppure «Ammettiamo che io acquisti il doppio della merce e che lei debba consegnare entro la stessa data: la sua azienda sarebbe in grado di far fronte all'ordine?».

Quali domande per quale situazione?

Situazioni diverse richiedono domande diverse. Ecco alcuni esempi.

Per assicurarsi di essere stati capiti o in situazioni senza alternative. Le domande chiuse sono adatte ad assicurarsi di essere stati capiti alla fine di un colloquio: «Ha tutte le informazioni necessarie?» oppure in situazioni in cui non ci sono alternative: «È soddisfatto della soluzione che abbiamo elaborato insieme?». I problemi insorgono quando ponete una domanda chiusa all'inizio di un colloquio o in situazioni in cui si richiede un certo tatto. Spingere a parlare un collaboratore taciturno con la domanda «Si trova bene da noi?» potrebbe essere inefficace: risponderà con un asciutto «sì». Lo stesso dicasi se le vostre argomentazioni hanno spinto voi e il vostro interlocutore in un vicolo cieco: una domanda chiusa come «Ha deciso di concludere l'affare con la concorrenza?» sarebbe probabilmente controproducente. Anche se temete che il vostro interlocutore ab-

bia seriamente preso in considerazione questa opzione, non è saggio incoraggiarlo ulteriormente in questa maniera.

Per affermarsi. Le domande con alternativa sono efficaci quando sono state discusse più varianti ed è giunto il momento di sceglierne una e concludere la trattativa. In questi casi può servire una domanda del genere: «Abbiamo discusso vantaggi e svantaggi delle varianti. Secondo me, quelle realizzabili sono solo due. Vogliamo scegliere la A o la B?». Le domande con alternativa appaiono capziose quando sarebbe possibile immaginare altre varianti: «Vuole direttamente due casse di vino da provare o per ora gliene basta una?». In questo caso, il fatto che magari per ora vogliate provare solo una bottiglia non viene preso in considerazione come alternativa.

Per manipolare. Di solito le domande che suggeriscono una risposta sono molto delicate. Danno l'impressione di essere capziose: «Lei è certamente d'accordo con me, quando dico che...?». Se utilizzate questo tipo di domande a fini di manipolazione, dovete essere coscienti del fatto che metterete a rischio il piano del rapporto. Il vostro interlocutore potrebbe accorgersi che state cercando di metterlo sotto pressione e potrebbe voler interrompere il colloquio.

Per mettere in campo delle opzioni. Se usate troppo spesso, le domande ipotetiche sono inopportune. Se si considerano solo ipotesi non reali, si

consiglio

L'ascolto attivo nella pratica



I seguenti tre consigli vi spiegano come mettere in pratica l'ascolto attivo.

- Fate domande, ad esempio chiedendo: «Quali sono gli effetti di una proroga della data di consegna sulla sua produzione?», «Potrebbe spiegarmi ancora una volta il punto 2 nel dettaglio?» oppure «Credo di non aver capito bene ciò che ha detto».
- Riassumete ciò che avete sentito, chiedendo: «Ho capito bene? Ha detto che la mia proposta è fattibile?»
- Mantenete il contatto visivo e annuite in segno di assenso. Questo incoraggerà l'altro a continuare a parlare e voi otterrete maggiori informazioni.

Figura 07 Ecco come ascoltare attivamente



La tecnica dell'ascolto attivo è ideale per identificare quale sia l'intenzione realmente nascosta dietro un messaggio. Nell'ascolto attivo la controparte è attenta e incoraggia il suo interlocutore a raccontare, pone domande aperte, riassume quanto detto a parole proprie e riconosce e rispecchia lo stato d'animo e i sentimenti dell'altro.

potrebbe dare l'impressione che la trattativa non possa essere condotta realisticamente a buon fine. Tuttavia, se utilizzata in modo mirato, una domanda ipotetica permette di riflettere sulle possibili soluzioni. Con la simulazione di una situazione finora non reale entrano in gioco nuove opzioni, ad esempio, con la domanda: «E se esternalizzassimo la produzione di uno dei pezzi?».

Utilizzare consapevolmente le domande. L'importante è non sottovalutare il vostro interlocutore. Tipi di domanda utilizzati in modo sbagliato, che ad esempio appaiono capziosi, possono condurre i colloqui in un vicolo cieco. Se il vostro interlocutore si accorge del tentativo di manipolazione, consapevole o inconsapevole che sia, si difenderà e comincerà a cercare di manipolarvi lui stesso, oppure interromperà il colloquio. La conseguenza è una relazione turbata.

Ascoltare attivamente anziché solo con un orecchio

Chi vuole condurre trattative efficaci dovrebbe padroneggiare anche l'**ascolto attivo**. Ecco un esempio: avete comunicato al vostro cliente che dovete posticipare la data di consegna. Il cliente si appoggia allo schienale e tace. Potete interpretare questo messaggio in diversi modi: 1. sta riflettendo se per lui la cosa sia fattibile, 2. per lui non c'è problema e sta aspettando che riprendiate a parlare, 3. sta riflettendo su come comunicarvi che intende interrompere le operazioni. L'elenco potrebbe continuare senza problemi. In altre parole, il pericolo di capire male il messaggio del vostro interlocutore è molto grande. Per evitarlo è importante ascoltare attivamente, ossia recepire il messaggio dell'interlocutore nella sua intenzione. Solo una volta compreso correttamente l'altro è possibile indirizzare il colloquio con le domande ed essere sicuri di non essersi lasciati sfuggire nulla di importante. Se vi concentrate solo su voi stessi, correte il rischio di non sentire proposte di soluzione. L'ascolto attivo crea un'atmosfera del colloquio positiva, perché si cura il piano del rapporto. E una buona relazione è la base per qualsiasi trattativa di successo.

Conclusioni

Ascoltare attivamente vi permette di porre le giuste domande durante un colloquio di vendita e di negoziazione. Ricordate sempre di formulare le domande nel modo giusto e scegliete conseguentemente, a seconda delle vostre intenzioni e della situazione, i tipi di domanda.

Lista di controllo: tipi di domanda

Come utilizzare i diversi tipi di domanda nelle trattative e a cosa prestare attenzione.

Domanda aperta

Impiego	Pericolo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Procurarsi informazioni ■ Chiarire le esigenze ■ Informarsi sull'opinione dell'altro ■ Smalltalk ■ Esercitare l'ascolto attivo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'interlocutore potrebbe pensare che la persona che ha di fronte non è realmente interessata a concludere positivamente il colloquio ■ L'interlocutore si sente interrogato

Domanda chiusa

Impiego	Pericolo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Riassumere al termine del colloquio ■ Esercitare l'ascolto attivo ■ Se non ci sono alternative 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Una domanda chiusa può far arenare o terminare il colloquio, perché le possibilità di risposta sono limitate <p>Suggerimento: a meno che non sia questa la vostra intenzione, ravvivate il colloquio con una domanda aperta</p>

Domanda con alternativa

Impiego	Pericolo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ridurre le opzioni disponibili, ad esempio per giungere alla conclusione del colloquio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le domande con alternativa possono risultare riduttive (ad es. se all'inizio le esigenze non sono chiare / non sono state ancora chiarite) ■ L'interlocutore potrebbe valutarle come un tentativo di manipolazione

Domanda che suggerisce la risposta

Impiego	Pericolo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Indirizzare la risposta dell'interlocutore 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le domande che suggeriscono la risposta nascondono sempre un tentativo di manipolazione

Domanda ipotetica

Impiego	Pericolo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Riflettere insieme all'interlocutore su altri scenari o altre opzioni del tutto possibili 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Troppe domande ipotetiche danno l'impressione di essere poco seri ■ L'interlocutore potrebbe pensare che non stiate seriamente cercando di portare avanti il colloquio

«Rinegoziare non fa per me.»

Kunz Martin Schreinerei GmbH



Azienda e sede Kunz Martin Schreinerei GmbH, Ostermundigen, kunzschreinerei.ch

Settore, attività Falegnameria

Costituzione 1999

Numero di collaboratori 6 inclusi 2 apprendisti

Obiettivo Continuare a lavorare su una solida base

Da 17 anni Martin Kunz è titolare di un'azienda di falegnameria. Le trattative sui prezzi sono il suo pane quotidiano. In quest'intervista ci spiega in che modo viene incontro ai suoi clienti. Di solito non si tratta di sconti senza controprestazioni.

Signor Kunz, chi sono i suoi clienti?

→ Circa il 70% degli ordini ci arriva tramite amministrazioni di immobili e grandi aziende come le FFS, Bernmobil o la FINMA. Il restante 30% viene da privati.

In che modo la sua falegnameria si distingue dalla concorrenza?

→ Molte falegnamerie si sono specializzate in un settore, noi invece siamo rimasti consapevolmente dei generalisti. Realizziamo tutto ciò che ha a che fare con il

«Faccio offerte talmente realistiche che a lavoro concluso non è necessario correggere i prezzi al rialzo.»

Martin Kunz, direttore di Kunz Martin Schreinerei



«Ci sono diversi tipi di clienti, che hanno esigenze diverse. Di conseguenza, anche nelle trattative vado loro incontro diversamente.»

legno e ci occupiamo volentieri anche di piccoli incarichi. Facciamo rivestimenti in tavole, installiamo cucine, pareti divisorie e porte, realizziamo mobili, ci occupiamo di riparazioni e posiamo pavimenti. Ci sono solo due cose che non facciamo: case e scale. Abbiamo sviluppato un livello d'eccellenza nel segmento delle porte.

Quanto spesso le capita di condurre discussioni sui prezzi con i suoi clienti?

→ Naturalmente per i clienti il prezzo svolge un ruolo fondamentale. Quando redigiamo un'offerta, facciamo calcoli realistici e presentiamo un'offerta conforme al nostro senso della qualità. Se il cliente ritiene che sia troppo cara, discutiamo con lui le possibili varianti con i relativi vantaggi e svantaggi.

Può fare un esempio a tale proposito?

→ Nel caso di una porta si potrebbero eventualmente scegliere un battente più sottile, serrature a un punto di chiusura anziché tre o cerniere più economiche. Spesso alla fine il cliente decide comunque a favore della miglior qualità possibile.

E per i clienti più caparbi, per i quali il prezzo è sempre troppo caro?

→ In quei casi chiedo al cliente qual è il suo termine di paragone per il prezzo. A quel punto tocca a me illustrargli le differenze. E, come già detto, segnalargli le alternative.

È sempre stato così chiaro nel proporre le offerte?

→ No. All'inizio lavoravamo per approssimazione, per poi accorgerci che non rientravamo nei prezzi. Dal momento che per me non c'è nulla di più odioso che dover tornare a batter cassa a lavoro concluso, ben presto ho iniziato ad attribuire grande valore a offerte chiare e vincolanti. Oggi i nostri clienti sanno che se la falegnameria Kunz preventiva 4000 franchi, saranno davvero 4000 franchi, a meno che il cliente non abbia espresso qualche altro desiderio in un secondo momento.

In che modo avvia una trattativa?

→ Cerco sempre di scoprire con che persona ho a che fare. Si tratta di una persona tutta numeri-dati-fatti? O di una persona socievole? O di un tipo pratico senza tempo da perdere? A seconda del caso, gli vado incontro diversamente.

Mentre invito una controparte piuttosto «socievole» a un colloquio nello showroom, contatto il partner tutto numeri-dati-fatti solo via e-mail, sottoponendogli un'offerta dettagliata. Con tempi di reazione il più stretti possibile e informazioni chiare, invece, cercherò di soddisfare il tipo pratico.

Qual è stato finora l'incarico più entusiasmante che ha ricevuto?

→ Abbiamo avuto l'opportunità di consegnare una porta di sicurezza ad Abu Dhabi. L'incarico ci è arrivato da un metalcostruttore, che era responsabile del progetto.

In che direzione guiderà la sua azienda nei prossimi anni?

→ Per quanto riguarda il personale, non vogliamo più crescere. Le dimensioni attuali sono ottime. Anziché aumentare il fatturato, puntiamo ad aumentare gli utili. A tal fine analizziamo quali infrastrutture ci siano realmente necessarie e quali no. Così, già otto anni fa, mi sono rivolto a un partner per le fresature CNC, anziché offrire io stesso questa prestazione. E questa soluzione continua a soddisfarci. Il nostro credo è: offrire di tutto, ma non fare tutto da soli.

Trattative sui prezzi redditizie: una questione di testa

Franziska Brandt-Biesler

Molti incaricati alla vendita identificano la trattativa sui prezzi come la fase più difficile del processo di vendita. Eppure buona parte degli errori avviene nella nostra testa. La strategia giusta è riflettere sul proprio atteggiamento rispetto al prezzo e al valore, imparando a negoziare.

Se sia la caduta dell'euro, l'internazionalizzazione o la pluralità dell'informazione a essere determinante, non si può dire con certezza. Una cosa, però, è certa: oggi si negozia molto di più. Sempre più spesso i clienti chiedono: «Non potrebbe lavorare ancora un po' sul prezzo?». In molti addetti alla vendita, la domanda scatena emozioni forti. Eppure paura, rabbia e rifiuto non sono buoni consiglieri quando si tratta di piazzare in modo redditizio la propria offerta. Ma perché è così difficile affermare il valore della propria offerta alla fine di un colloquio di vendita e far rispettare il prezzo? Per molti, in questa fase il prezzo sembra svolgere il ruolo più importante. Sembrerebbe che tutto giri intorno alla giusta riduzione. Concedendone una troppo bassa, è probabile che l'ordine vada in fumo. Uno sconto troppo alto, però, è veleno per la redditività. Eppure, in realtà, il prezzo non è affatto così decisivo come si crede.

Che ruolo svolge il prezzo?

Solo di rado il prezzo svolge l'unico ruolo determinante in una **decisione di acquisto**. A essere determinante è piuttosto il fatto che i potenziali

clienti abbiano già preso una decisione preliminare quando si passa alla **trattativa sui prezzi**. Infatti, hanno già verificato che il prodotto o il servizio soddisfa i criteri desiderati e le loro aspettative e si sono già fatti un'idea dell'affidabilità dell'interlocutore.

Esempio: chi vuole acquistare un'auto, riflette su un intero catalogo di criteri che devono essere soddisfatti: per cosa verrà utilizzata l'auto? Quale dev'essere il suo rendimento? Cosa deve avere in dotazione? Anche il fornitore deve soddisfare determinati criteri. E naturalmente c'è anche una fascia di prezzo per l'auto desiderata. La verifica delle offerte avviene sempre sulla base di tutti questi criteri. Solo una volta soddisfatti tutti i criteri desiderati (o la maggior parte di essi) e operata una preselezione inizia la fase della trattativa sui prezzi.

Il prezzo giusto non esiste. Ma che cos'è il prezzo giusto per un prodotto? Anche se un paio di scarpe in un negozio in centro a Zurigo costa un po' di più rispetto allo stesso paio in uno shop online di design, ci sarà sempre qualcuno che le comprerà. Alcuni clienti sono disposti a pagare per l'esperienza di acquisto. Valutare il prezzo diventa ancora più difficile se si vende del know how. Ci sono coach che lavorano a 100 franchi all'ora, e altri che ne chiedono 500. I coach più cari sono sempre molto meglio? In un mercato non trasparente, un prezzo elevato può essere addirittura un criterio di qualità: ciò che è caro, evidentemente deve essere anche buono, altrimenti gli altri non

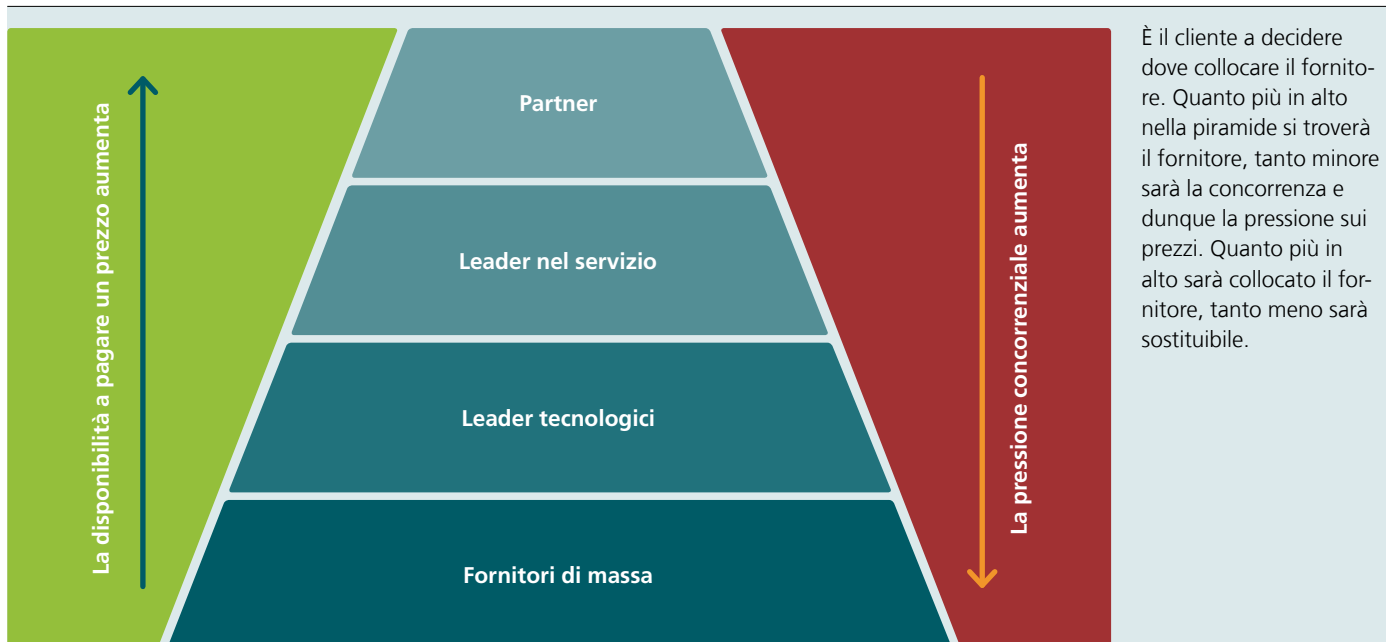
consiglio

Gioco anziché timore

↓
Alcune persone provano un vero e proprio timore nei confronti delle trattative sui prezzi. Per esorcizzare questa paura serve un nuovo quadro interiore: le trattative sui prezzi non sono nient'altro che un gioco. Il cliente, infatti, potrebbe anche accettare il prezzo così com'è. E invece sono in gioco il potere, la voglia di vincere e di testare i limiti. Chi riesce a partecipare senza superare la propria soglia di tolleranza del prezzo, può addirittura divertirsi in un sacco. In questo gioco si può sempre dire «no».

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 08 Valore del fornitore dal punto di vista del cliente



pagherebbero così tanto per averlo. Ecco perché è possibile che un architetto «caro» abbia più seguito rispetto a uno molto conveniente.

È il cliente a stabilire il valore del prezzo. Uno stesso prodotto verrà valutato diversamente dai clienti a seconda dell'utilizzo che ne fanno.

Esempio: il dirigente del campo da golf Sempreverde ha bisogno di sabbia per la cura del green. La sabbia è un prodotto di massa e non è difficile acquistarla a prezzi vantaggiosi. Tuttavia, il dirigente ha imparato dai suoi errori. Solo il suo fornitore attuale riesce a consegnargli la sabbia con un veicolo in grado di essere manovrato senza causare danni allo stretto terreno. Tutti gli altri fornitori arrivavano sempre con grandi autocarri, devastando il paesaggio. In questo caso il servizio svolge un ruolo più importante del prezzo.

In genere, dal punto di vista del cliente, i fornitori possono essere suddivisi in quattro categorie (cfr. figura 08).

1. Fornitori di massa. Forniscono prodotti intercambiabili. Conta solo il prezzo.

2. Leader tecnologici. Offrono un vantaggio tecnologico di cui il cliente ha bisogno e per il quale paga.

3. Leader nel servizio. Con le loro prestazioni di servizio, sono orientati al cliente. Anche qui conta solo ciò che è rilevante per il cliente.

4. Partner. Costituiscono la punta della piramide. Non solo aiutano il cliente nel loro settore specifico, ma possono offrirgli supporto prezioso anche in altri campi. In questo modo, il classico rappor-

to cliente-fornitore diventa una partnership commerciale che può essere sostituita solo a fatica. Chi ha già tolto qualche castagna dal fuoco insieme al proprio partner non passa al fornitore successivo per una semplice riduzione di prezzo.

Quanto più in alto nella piramide si trova un fornitore dal punto di vista del cliente, tanto minore sarà il ruolo svolto dal prezzo e dalla concorrenza. Chi dunque vuole vendere a un prezzo stabile deve arrivare almeno al secondo livello. Per le piccole aziende ciò significa trovare clienti che hanno bisogno dei loro punti di forza e vantaggi. In primo luogo è necessario che il gruppo target, il posizionamento e il pricing combacino. Solo a quel punto entra in gioco l'abilità nel negoziare.

Prezzi stabili, elevata credibilità. Per le trattative sui prezzi vale la regola che ogni riduzione di prezzo può costare in termini di credibilità. Mettiamo che il falegname Rossi voglia acquistare una sega a nastro. Chiede un'offerta a un fornitore a sua scelta, che gli offre il macchinario a 20'000 franchi. Come controparte, Rossi è un osso duro, e riesce a farsi concedere dal negoziante di macchinari uno sconto del 30%. Ora, quanto era credibile la prima offerta di prezzo? Che cosa sarebbe successo se Rossi non avesse chiesto con insistenza? Avrebbe pagato troppo? E con quali aspettative si rivolgerà Rossi al fornitore, la prossima volta che avrà bisogno di qualcosa? Questa riduzione sul prezzo è costata al commerciante non solo in termini di margini, ma anche e soprattutto di reputazione.

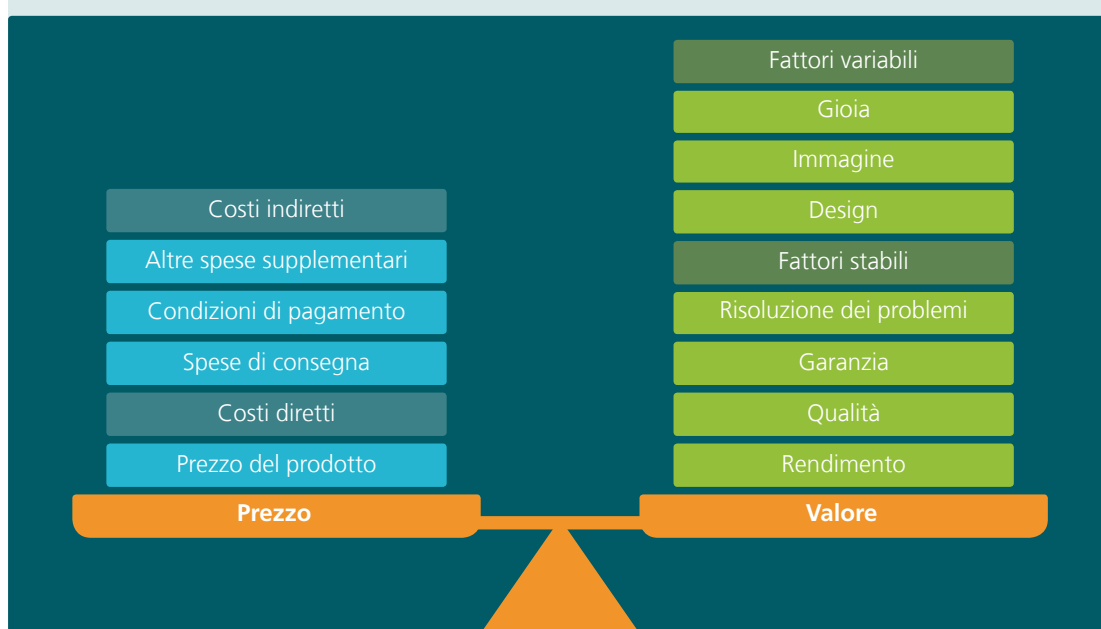
excursus

Negoziare diversamente con clienti privati e aziendali



Nel settore dei clienti privati valgono regole diverse da quelle della vendita a clienti aziendali. Mentre nelle aziende è assolutamente abituale condurre trattative, i clienti privati lo fanno solo raramente e solo in determinati settori. Di conseguenza, anche le aspettative sono diverse. Nella maggior parte dei casi i privati che negoziano lo fanno solo per testare la fermezza del venditore. Ciò che funziona meglio sono le regole e gli scaglioni di sconto definiti nella vendita business-to-consumer. Per il buonumore dei clienti, ogni tanto un piccolo regalo (fedeltà) o un omaggio sono perfetti.

Figura 09 La bilancia del prezzo



La bilancia del prezzo mostra che, dal punto di vista del cliente, prezzo e valore dell'offerta devono essere quanto meno equilibrati. Il migliore dei casi si verifica quando il cliente considera superiore il valore della soluzione. Per il processo negoziale questo significa che prima è necessario che il cliente sia sostanzialmente convinto e lo confermi, poi inizia la trattativa sui prezzi.

I dieci errori più frequenti nelle trattative sui prezzi

In generale è possibile indicare alcuni errori principali che sono causa di ripetuti fallimenti nelle discussioni sui prezzi. Ecco i dieci più gravi.

1. «Film mentali». Il ruolo principale nelle trattative sui prezzi è svolto dai «film mentali» del fornitore, a partire dalle fantasie sulle possibilità finanziarie del cliente: «Tanto questo non può permetterselo o non vorrà pagare così tanto». Così una corniciaia nascondeva ai suoi clienti la vetratura più preziosa, solo perché costava cinque volte tanto rispetto al vetro tradizionale. Per questo motivo i clienti non venivano mai a conoscenza della soluzione migliore. Oggi ha il coraggio di offrire per primo questo vetro costoso e la maggior parte delle volte è questo che scelgono i clienti. Altri pensieri d'intralcio sono: «Nessuno paga questo prezzo nel nostro settore». Questa frase si presenta in tante altre variazioni, come «nella nostra regione». Ma è ben lungi dall'essere vera. Particolarmente costose in termini di conseguenze sono frasi come: «Se il cliente chiede uno sconto, è giusto che lo ottenga». In questo modo, i clienti che ne chiedono tre spesso ricevono uno sconto per tre volte. Eppure, dire «no» dopo la prima concessione funziona altrettanto bene e costa meno.

2. Negoziare senza alternative. Solo chi ha un'alternativa può negoziare con padronanza della situazione. Un'azienda non può dipendere da ogni

singolo cliente, altrimenti la trattativa sui prezzi è senza prospettive. Solo chi può permettersi di rinunciare a un cliente che non vuole pagare a sufficienza può sperare in un discreto margine. Ciò significa che il primo compito di ogni azienda è assicurarsi una domanda sufficiente. Se i clienti non arrivano da soli, allora bisogna acquisirne di nuovi. Nelle piccole aziende, spesso si tratta di una responsabilità del capo. Se questo non è particolarmente ferrato nelle vendite, occorre affidare tale compito ai collaboratori o ad altri operatori, altrimenti le trattative sui prezzi diventano una questione esistenziale, rendendo gli incarichi spesso non redditizi.

3. Trattative sui prezzi premature. Se i clienti iniziano a negoziare prima di essersi fatti un'idea dell'offerta, il rapporto tra il prezzo e l'utilità risulta squilibrato. Ecco perché è importante evitare le discussioni sui prezzi finché non si è conquistata l'attenzione del cliente e prima che questi abbia preso una decisione preliminare. Solo una volta che ha la percezione che prezzo e valore siano equilibrati, l'acquirente può mettere in giusta relazione il prezzo (cfr. figura 09). Eventualmente il venditore potrebbe insistere: «A prescindere dal prezzo, il pianoforte sarebbe quello giusto per lei?». In caso di risposta affermativa, è possibile iniziare la discussione degli aspetti finanziari.

4. Riduzione immotivata di prezzo. Spesso le riduzioni di prezzo vengono concesse senza motivo, solo perché il cliente le richiede. Questi scon-

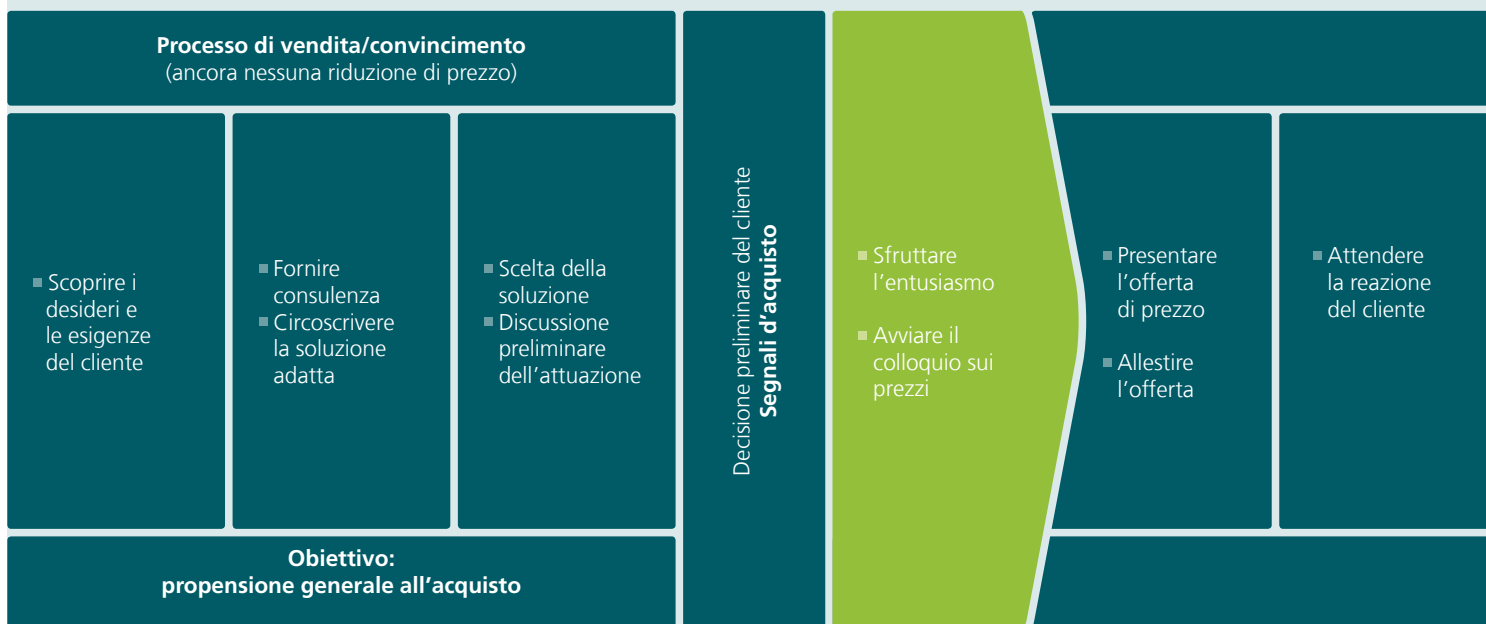
pratica

Soluzioni creative cercasi!



A volte sono le proposte di soluzione fuori dal comune a portare avanti la trattativa. Esempio: un'azienda aveva discusso con una consulente la possibilità di ottenere uno sconto di 500 franchi nel quadro di un possibile incarico. La consulente propose al direttore di fare tre raccomandazioni ai suoi partner commerciali, in modo da guadagnarsi la riduzione di prezzo. L'accordo venne siglato. Con un po' di tempo per riflettere e fantasia è possibile sviluppare idee inusuali, che offrono vantaggi per entrambe le controparti e risolvono le ultime divergenze sui prezzi.

Figura 10 Dal processo di vendita e di convincimento alla trattativa sui prezzi



ti costano in termini di prestigio e credibilità. Ecco perché è importante motivare gli sconti. Un dispositivo dell'anno precedente può essere offerto a un prezzo ridotto. Allo stesso modo si può pensare che la merce di magazzino sia soggetta a riduzioni di prezzo. Anche piccole imperfezioni o danni minimi potrebbero giustificare uno sconto: è una correttezza nei confronti del cliente. Un ulteriore spunto potrebbero essere le controprestazioni del cliente: se effettua autonomamente il ritiro, risparmia sui costi di consegna. Se invece che cinque pallet di materiale il cliente ne acquista direttamente dieci, riceve uno sconto sulla quantità. Anche se si dichiara pronto a mettersi a disposizione come cliente di riferimento o autorizza presentazioni nei suoi locali dovrebbe avere diritto a un prezzo di favore. Spesso è possibile trovare motivazioni sensate dal punto di vista economico-aziendale per andare incontro a un cliente. A volte, però, si tratta solo di un pretesto per rimanere credibili nonostante la concessione.

5. Accondiscendenza inadeguata. Molti fornitori reagiscono immediatamente con uno sconto, prima ancora di capire perché il cliente lo ha chiesto. Eppure le cause di un «troppo caro» sono molteplici. Può darsi che ci sia un'offerta comparabile più conveniente. Magari si tratta del budget, che è limitato, e l'offerta oltrepassa questo quadro. Oppure il cliente aveva semplicemente altre aspettative ed è sorpreso del prezzo. Già questi tre esempi mostrano che la strategia non può sempre essere la stessa. Dunque, a un'obiezione di un

cliente sul prezzo dovrebbe innanzitutto seguire una domanda: «Qual è il suo termine di paragone?», «Cosa si cela dietro la sua domanda?» o «Che cosa è importante per lei, nel momento in cui chiede uno sconto?». La risposta fa chiarezza sulla strategia più adeguata.

6. Decisioni affrettate. Molti errori si verificano per mancanza di tempo. Solitamente, però, si tratta di una mancanza autoindotta. Nessun cliente può costringere un fornitore a decidere immediatamente su uno sconto. Tuttavia, spesso, i partecipanti alla trattativa si sentono costretti a dover fornire subito una risposta. In questo modo incappano in errori, come riduzioni troppo elevate o condizioni sfavorevoli. Una breve interruzione o un rinvio vi assicurano il tempo per riflettere. E, riflettendo, può darsi che troviate modalità più eleganti, come uno **sconto merce**.

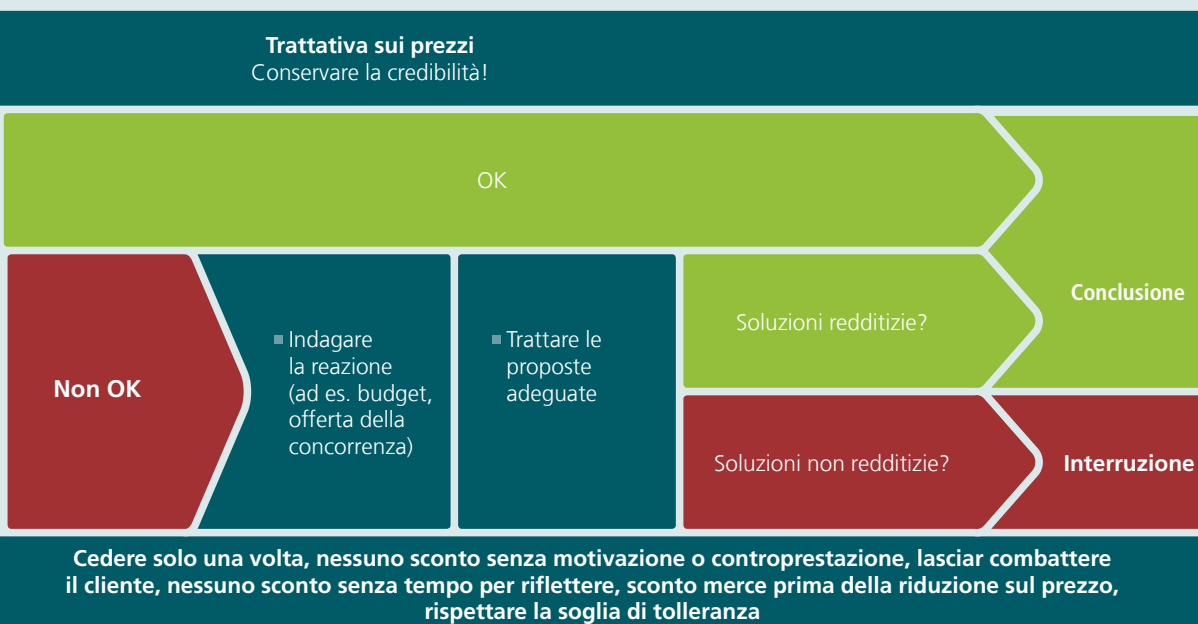
7. Proposte inflessibili. Rispondere a una richiesta di sconto solo con l'offerta di un prezzo non conviene. Eppure ci sono molte altre possibilità di andare incontro a un cliente. Il già citato sconto merce è una di queste. Oppure l'offerta di un pacchetto accessorio o di un servizio gratuito. Allo stesso tempo, queste opzioni spesso sono economicamente più sensate, perché legate a costi primari più ridotti. Non c'è pressoché alcun limite alla fantasia. La miglior preparazione a trattative come queste è redigere un elenco di proposte, che possono essere usate oculatamente ed essere tagliate su misura per il cliente.

excursus

Attenzione agli attacchi d'ira



Alcune persone si infuriano, quando i clienti iniziano a contrattare. Percepiscono la richiesta di uno sconto come un'insolenza. Ciononostante, oggi è del tutto consigliabile non accettare i prezzi così come sono. Ormai molte aziende includono un aumento nel calcolo per aumentare il proprio terreno negoziale. Chi non chiede, paga di più. Per proteggersi dalle proprie emozioni è utile un nuovo schema di pensiero: il cliente ha il diritto di chiedere. E il fornitore può decidere autonomamente come rispondere.



L'andamento del colloquio evidenzia che il cliente deve innanzitutto essere convinto della soluzione prima di ricevere un'offerta e prima che inizi la trattativa sui prezzi. Nella trattativa il fornitore e il cliente cercano, se necessario insieme, una soluzione a problemi di prezzo. Se il risultato è redditizio per entrambe le parti, si arriva alla conclusione.

8. Regalare qualcosa al cliente. Un cliente che avvia una trattativa lo fa solo in parte per interessi economici. Le controparti più agguerrite, in particolare, mercanteggiano anche per il gusto di vincere. Se ottengono ciò che vogliono senza grandi fatiche, non sono comunque soddisfatte. Vogliono superare i limiti e dominare l'avversario. Vogliono meritarsi la propria vittoria. Ecco perché è importante vendere «cara» ogni concessione. Ogni franco concesso deve essere visibilmente sofferto. E in realtà, fa effettivamente soffrire. Quanto più la controparte agguerrita ha dovuto combattere, tanto più preziosa risulterà ogni riduzione. Per esperienza, in questo modo il cliente si accontenterà di ottenere meno, ma proverà comunque una sensazione positiva.

9. Cedere continuamente. Sono soprattutto le controparti di professione, come gli addetti agli acquisti, a trattare fino a quando non sentono un «no» inequivocabile. Lo fanno per scoprire la soglia di tolleranza del fornitore. In questo modo, una trattativa con un venditore arrendevole può tirare per le lunghe. Tutto ciò è faticoso per tutte le parti coinvolte. L'ideale è svolgere una singola tornata di trattative, durante la quale sondare tutte le opzioni e poi fare un'offerta finale. Che, a quel punto, non sarà più modificabile.

10. Cattiva preparazione. L'errore più frequente e probabilmente più grave è la cattiva preparazione. Alcuni fornitori avviano le trattative senza avere una soglia di tolleranza chiara e si fanno sopraffare rapidamente. Altrettanto fatale è la mancanza di una visione d'insieme sulle singole condizioni. Ci sono molti punti, come condizioni di pagamento e di consegna, prestazioni di servizio ecc., da cui il cliente può rosicchiare qualcosa. In questo modo, il risultato complessivo diventa svantaggioso per il fornitore, perché determina molte spese supplementari. Un'adeguata preparazione alle trattative riguarda soprattutto quattro aspetti (cfr. anche lista di controllo):

- a) offerta e prodotti
- b) persone coinvolte
- c) dati economici e condizioni
- d) strategia di negoziazione

Conclusioni

In una piccola impresa, gli errori nelle trattative sui prezzi possono diventare costosi molto in fretta. Per questo motivo, non lasciatevi mettere sotto pressione dal primo cliente che vi chiede una riduzione del prezzo. Riflettete con calma su come potete andargli incontro. Ne vale la pena!

Lista di controllo: trattative sui prezzi

Preparatevi accuratamente alle trattative sui prezzi facendo chiarezza sugli aspetti seguenti.

Offerta e prodotti

- Quale importanza riveste la soluzione per il cliente?
- Quali alternative ha il cliente rispetto alla soluzione offerta?
- Quali sono le principali argomentazioni della soluzione specifiche per il cliente?
- In che modo l'offerta si adatta alle aspettative del cliente?
- Quali obiezioni ci si deve aspettare e con quali risposte si può controbattere?

Dati economici e condizioni

Su quali dei punti seguenti sussiste, da parte mia, una disponibilità a trattare? E fino a quale soglia di tolleranza?

- Dimensioni, quantità, esecuzione
- Prezzo, fascia di prezzo e soglia di tolleranza
- Condizioni di pagamento
- Condizioni di consegna
- Prestazioni complementari come servizi, prestazioni, accessori, pezzi di ricambio ecc.
- Durata del contratto
- Ulteriori elementi contrattabili (raccolgere e valutare)

Persone coinvolte

- Quali funzioni occupano in azienda le persone coinvolte?
- Quale ruolo svolgono nel processo decisionale?
- In base alle vostre esperienze, quale sarà la loro strategia nella trattativa sui prezzi?
- Quali esigenze hanno le controparti (ad es. dover vincere, armonia)?
- Com'è il rapporto tra i partecipanti?
- Qual è l'atteggiamento dei partecipanti riguardo alla soluzione?
- Quale strategia di convincimento individuale perseguiranno le persone coinvolte?

Strategia nelle trattative sui prezzi

- Quali obiettivi mi prefisso nella trattativa sui prezzi?
- Quali interessi personali perseguo?
- Quale atteggiamento assumo?
 - Aperto e trasparente
 - Discreto e tattico**Suggerimento:** solitamente le strategie aperte e trasparenti portano a risultati migliori nelle trattative.
- Quali sono i punti da chiarire?
- Quali conflitti o resistenze occorre aspettarsi e quali sono le mie strategie di soluzione?
- Quali sono le alternative al risultato desiderato (piano B)?
- In quale quadro e in quale setting si svolge la trattativa?

«Quando vendiamo facciamo moltissime domande.»

Fixieshop



Azienda e sede Fixieshop, Basilea, fixieshop.ch

Settore, attività Vendita di biciclette di tendenza con elevati standard qualitativi

Costituzione 2013

Numero di collaboratori 3 impiegati a tempo pieno e 2 a tempo parziale

Obiettivo Mantenere la quota di mercato e continuare ad affermarsi nella nicchia delle biciclette di tendenza

Il negozio Fixieshop di Basilea punta su biciclette di tendenza e sulla consulenza personalizzata contestualmente al loro acquisto. «La cosa più importante e al contempo anche più difficile nella vendita è esplorare le esigenze dei clienti», afferma il titolare, Reto Lüscher.

Il piccolo universo Fixieshop, al numero 100 di Mülhauserstrasse a Basilea, è formato da un ufficio con una facciata esterna in vetro, tre garage riadattati e un cortile interno con lounge. Qui le collaboratrici e i collaboratori imballano la merce ordinata online, riparano e montano le biciclette e forniscono anche consulenza ai clienti. «Ho fondato l'attività nel 2013, trasformando il mio hobby in una professione», racconta Reto Lüscher, il titolare, che prima lavorava come mec-

«Nelle vendite il nostro compito è indagare le esigenze dei clienti. In tale contesto è importante anche scoprire quali sono le loro aspettative sul prezzo.»

Reto Lüscher, direttore di Fixieshop



«Nelle trattative con il personale è fondamentale definire e comunicare chiaramente le proprie aspettative.»

canico aereo. Ciò che è iniziato «parallelamente all'attività professionale» e come shop online, oggi è una piccola impresa con tre impiegati a tempo pieno e due a tempo parziale.

Fare domande appropriate. Lüscher descrive la sua clientela tipica come persone amanti dello stile, che vivono in città e cercano una bicicletta completa di tendenza o vogliono farsi realizzare una bicicletta individuale su misura a partire da pezzi singoli. Altrettanto variegata è l'offerta di Fixieshop. Nella vendita, Lüscher attribuisce grande valore a una consulenza amichevole e individuale. «Amichevole significa che salutiamo ogni cliente con un sorriso. Deve sentirsi il benvenuto. Individuale significa che scandagliamo accuratamente le sue esigenze». Talvolta i desideri sono già definiti, mentre in altri casi il cliente non sa ancora quali funzioni debba svolgere la propria bici. «Cerchiamo di scoprirlo con domande che siano il più possibile pertinenti e aperte». Tali domande possono essere: «Utilizzerà la bici anche con la

pioggia?» oppure «Desidera poterla utilizzare per trasportare i suoi acquisti?». Se la risposta è sì, la bicicletta necessita, ad esempio, di un parafango e di un cestino. Tra le domande, non può mancare quella sul budget: in questo modo si evitano discussioni sul prezzo in un secondo momento. «Tuttavia, segnaliamo sempre le alternative. Così, anche se il budget è ridotto, mostriamo pezzi che costano un po' di più, ma che a lungo termine danno soddisfazione in termini di qualità», spiega.

Una base negoziale piuttosto estesa. Reto Lüscher ricorda ancora bene la sua prima trattativa in veste di piccolo imprenditore. «Dovevamo acquistare dei pezzi da un fornitore inglese, anche se si trattava più di una richiesta che di una trattativa. Ho semplicemente effettuato l'acquisto al prezzo proposto». Lüscher ha iniziato a negoziare condizioni migliori solo da quando può esibire un fatturato più elevato. «Tuttavia, nel nostro settore, le possibilità sono molto limitate», aggiunge. Durante le trattative cerca

sempre di esporre la propria posizione in modo comprensibile. «Come nelle trattative con fornitori stranieri che possono ritagliarsi margini elevati in Svizzera: spiego sempre cosa significa operare dalla Svizzera, indicando ad esempio gli elevati costi di importazione. Solo se la controparte conosce la mia situazione è possibile trovare una soluzione che vada bene per entrambe le parti».

Comunicare chiaramente le aspettative.

Per lui, la sfida principale quando si parla di trattative è sempre la gestione del personale, a partire dalle discussioni sugli orari di lavoro, passando per le aree di competenza, fino ad arrivare alle trattative salariali. Per portare a buon fine questo tipo di colloqui, sono necessarie molte spiegazioni. «Cerco di illustrare nei minimi dettagli le mie aspettative e quali controprestazioni posso offrire per ricompensarle». Per Reto Lüscher, nelle situazioni negoziali una buona comunicazione è un fattore di successo fondamentale, che si tratti di colloqui con i collaboratori, di acquisto o di vendita.

Padroneggiare le situazioni negoziali difficili

Ruedi Käch

Spesso le piccole imprese si ritrovano in situazioni negoziali in cui sembrerebbe che a essere determinanti siano solo i rapporti di forza. Con la giusta preparazione e una reazione adeguata, molte cose che a una prima occhiata sembrano improbabili diventano possibili.

Non sempre le trattative, ossia processi in cui due o più persone cercano l'equilibrio tra interessi diversi e puntano a raggiungere un risultato consensuale, si svolgono senza inhippi e conflitti. Elenchiamo di seguito i motivi per cui è possibile ritrovarsi invischiati in trattative difficili.

Struttura negoziale complessa. Quante più persone partecipano a una trattativa, tanto più difficile sarà raggiungere un risultato consensuale e accettato da tutti. Dunque, cercate sempre di capire in che modo potete far rappresentare i vostri interessi da un numero di persone il più ristretto possibile.

Margine di negoziazione troppo risicato. In ogni trattativa serve un margine di manovra. Se questo è troppo stretto, diventa difficile trattare. Il margine di negoziazione può essere influenzato da circostanze quali i prezzi di mercato, le offerte della concorrenza o le leggi.

Le persone. Spesso le situazioni negoziali difficili non arrivano «dal nulla», ma sono determinate dalle persone impegnate nella negoziazione. Chi

si limita a riconoscere le **posizioni** della controparte, senza riuscire a scoprire gli effettivi **interessi**, riduce le possibilità di arrivare a un consenso (cfr. figura 11).

Con una buona preparazione sono possibili molte ottimizzazioni. Una buona preparazione prevede anche che si rifletta su come si desidera approcciarsi agli altri, su cosa si vuole far trasparire o su cosa evitare.

Prestare attenzione ai primi segnali di allarme!

Il successo di una trattativa dipende non da ultimo da come si avviano i colloqui. Noi tutti reagiamo ai segnali, ancora prima che la trattativa inizi. Un tono di voce irritato, un'osservazione tagliente, uno spostamento poco convincente di un appuntamento, una presentazione arrogante, una telefonata ingessata o una mimica e una postura tese: questi segnali influenzano enormemente l'atmosfera negoziale, il piano della relazione e soprattutto l'argomento della trattativa. Spesso si anticipa alla controparte ciò che deve aspettarsi già nella fase introduttiva. Si pronunciano frasi come «Affinché sia chiaro fin da ora, sottolineiamo che in nessun caso...» oppure «In ogni caso ci aspettiamo da lei che...».

Tutto questo influirà sul vostro stesso stato d'animo. La conseguenza, solitamente, è una sensazione di disagio. I sentimenti negativi, però, non costituiscono una buona base per una trattativa: ostacolano la costruzione di fiducia e lo sviluppo

consiglio

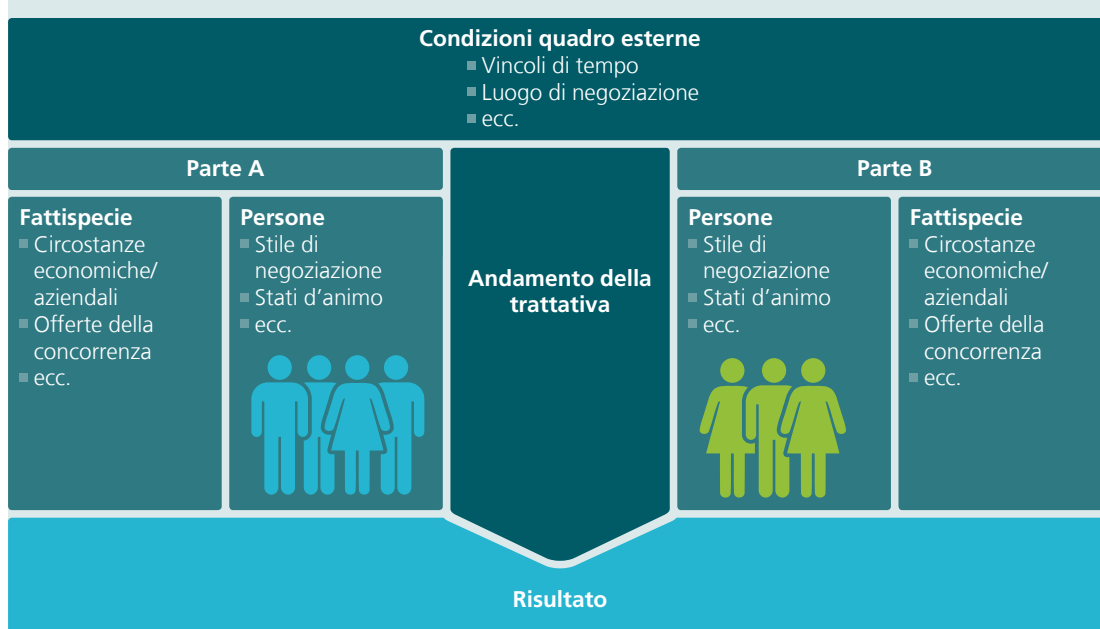
Quante persone coinvolgere nella trattativa?



È importante sapere con quante e quali persone avrete a che fare dall'altra parte. Ecco perché è saggio accordarsi su una situazione equilibrata e chiarire in anticipo chi rappresenterà quali interessi e con quali competenze. Chiarite anche sempre l'obiettivo della trattativa con la controparte: si tratta di una prima analisi della situazione o di una conclusione? Si tratterà solo di punti molto specifici o dell'intera offerta? E così via.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 11 Cosa influisce sull'andamento di una trattativa



Sia l'andamento, sia il risultato di una trattativa sono influenzati da condizioni quadro come i limiti di tempo e di luogo e da fattispecie come le circostanze economiche e specifiche dell'azienda o le offerte della concorrenza, nonché dalle persone, con il loro stile di negoziazione e i loro stati d'animo.

Fonte: testo basato su Christian E. Erbacher: «Grundzüge der Verhandlungsführung», Zurigo, 2010.

di una relazione sostenibile. Una migliore garanzia di successo consiste nello sfruttare i primi segnali d'allarme per prepararsi al meglio. L'esempio seguente ci illustra come fare.

Situazione pratica: un'impresa generale acquista regolarmente armadi a muro dalla vostra falegnameria. La categoria di prezzo è accettabile per entrambe le parti, la collaborazione funziona senza problemi, ci si conosce. Ora però, la persona di contatto presso l'impresa generale cambia. Il successore che vi contatta vi sembra piuttosto arrogante. Vi lascia anche intuire che forse è arrivato il momento di prendere in considerazione un altro falegname. Tuttavia, vorrebbe incontrarsi con voi per discutere la procedura successiva. Voi accettate, ma con una certa frustrazione, perché dal vostro punto di vista finora gli affari si svolgevano alla perfezione e ora vi sentite sotto pressione perché rischiate di perdere l'incarico a favore della concorrenza.

Soluzione: questi sentimenti negativi si ripercuoteranno indubbiamente sulla trattativa e la situazione potrebbe diventare rischiosa per voi come fornitore. Evitate che ciò accada preparandovi mentalmente e chiedendovi perché quella persona si presenta in modo arrogante. Spesso è «solo» il suo modo di nascondere l'insicurezza, la paura di sbagliare, un modo per dimostrare la volontà di agire in modo autonomo ecc. Reagendovi immediatamente, le probabilità di un conflitto aumentano. Al contrario, scoprite cosa si cela dietro l'arroganza durante la trattativa. Prefiggetevi di arrivare al nocciolo della questione. Non potrete che vincere. Comportatevi in modo consapevolmente diverso dal vostro interlocutore. Segnalate che finora ha funzionato tutto alla perfezione, che avete qualcosa da offrire e che volete continuare a lavorare con loro. Ponete domande aperte. Esplorare gli interessi della controparte e ascoltatela. Descrivete la vostra percezione con **messaggi-io**, senza gravare sulla relazione.

Come reagire se la situazione si complica?

Se una trattativa si complica, per riportarla sulla retta via è necessario un certo know how. Di seguito riportiamo tre esempi di situazioni negoziali difficili e le relative reazioni possibili.

1. Una trattativa si arena. Se vi accorgete che una trattativa si arena o minaccia di fallire, allora è giunto il momento di mettere in gioco una soluzione alternativa. Questa deve essere preparata ed eventualmente elaborata insieme al tavolo delle

trattative, in modo che possiate tutelare i vostri interessi e incontrare quelli della controparte. A volte conviene interrompere brevemente una trattativa per riportare la situazione alla normalità. Proponendo un'opzione al momento giusto, evitate di litigare sulle reciproche posizioni. In questo modo mantenete in vita il processo negoziale e ne mantenete il controllo. Inoltre, ampliate le prospettive e generate un nuovo margine di negoziazione.

Situazione pratica: un operatore che si è specializzato in una particolare tecnica di saldatura per circuiti stampati conduce una trattativa con un acquirente francese. Il corso del franco sembra essere un ostacolo insormontabile al raggiungimento di un accordo.

Soluzione: l'imprenditore svizzero propone modalità di pagamento distribuite su un orizzonte più ampio e concede una riduzione di prezzo per un incarico in più fasi. In questo modo, le parti trovano una soluzione accettabile per entrambe.

In queste situazioni occorre sempre evitare di discutere su chi abbia ragione, anche quando avete le carte migliori. Ogni volta che è possibile, date il via al **processo-noi** utilizzando un appello al «noi». In questo modo evitate la minaccia di un litigio sulle posizioni e l'attenzione viene immanicabilmente rivolta a una possibile soluzione. La ricerca dimostra che sottrarsi a un appello al «noi» è estremamente difficile.

2. Una parte esercita pressione. I tentativi di fare pressione sono comuni nelle trattative. Cercate di essere i primi a non fare pressione e, se presi di mira, non reagite alla pressione con altra pressione. Questo, infatti, logorerebbe rapidamente il piano del rapporto. Fate un passo indietro e ponete con tenacia domande come: «Dal suo punto di vista, cosa succederebbe se...?», «Potrebbe immaginarsi anche di...?», «Non sarebbe possibile anche...?». Trattate i tentativi di fare pressione della controparte come una variante delle soluzioni da arricchire con le vostre proposte.

Situazione pratica: siete titolari di un'azienda che produce rivestimenti per pavimenti. Un'impresa generale conduce con voi delle trattative a proposito di una fornitura importante e desidera ottenere da voi un «sì» definitivo, anche se non siete d'accordo su tutti i punti.

Soluzione: non dite in nessun caso che l'accordo è impossibile. Rispondete affermativamente ed esprimete stima nei confronti dell'offerta di mas-

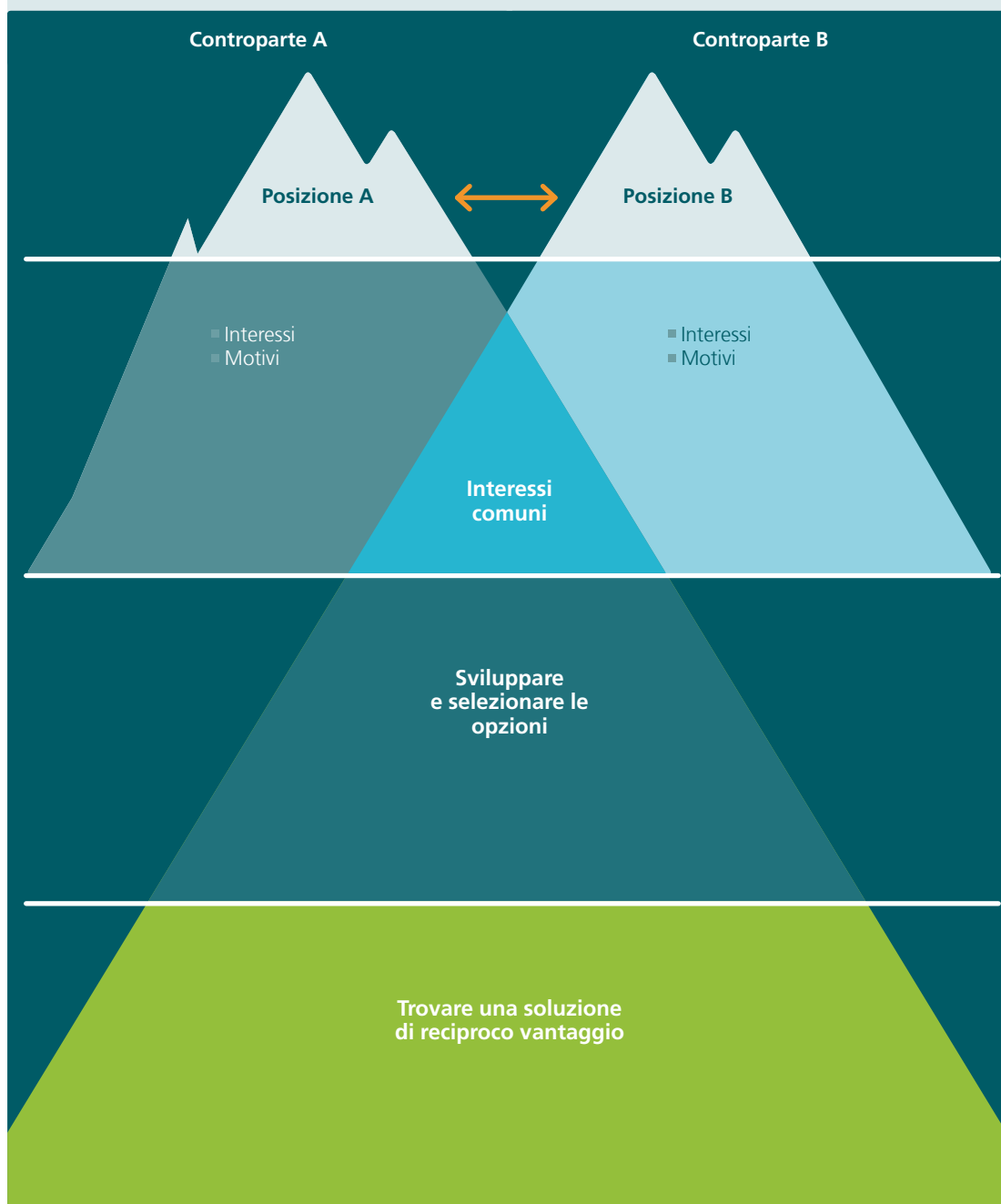
consiglio

Il linguaggio del corpo vale più di mille parole



Un linguaggio del corpo aperto e stimolante, un'espressione del volto cordiale e un atteggiamento di base atto a esprimere stima sono strumenti essenziali per rompere il ghiaccio e stabilizzare la relazione. Costituiscono una base fondamentale, che influisce enormemente sul raggiungimento di un risultato consensuale. Il linguaggio del corpo delle persone dice molto sul loro atteggiamento e sul loro stato d'animo.

Figura 12 Dalle posizioni, passando per interessi e opzioni, fino alla soluzione di reciproco vantaggio



Di solito le posizioni sono evidenti. Tuttavia, solo di rado permettono di individuare ciò che determina veramente il comportamento delle controparti. Ecco perché l'obiettivo primario di un buon negoziatore è sempre quello di scoprire gli interessi dell'altra parte. Infatti, solo sulla base di interessi comuni è possibile ampliare la prospettiva e aprirla a opzioni inattese e a situazioni di reciproco vantaggio.

Un esempio: due contadini si contendono una fonte. Ognuno dei due vuole utilizzarla (posizione). Solo indagando sugli interessi si scopre che i due hanno bisogno dell'acqua della fonte in momenti diversi. L'opzione e la soluzione di reciproco vantaggio è questa: entrambi i contadini possono approfittare della fonte esattamente nel momento in cui hanno bisogno dell'acqua.

sima della controparte, ampliandola con i punti fondamentali per voi. Dite frasi come «Credo che sugli aspetti essenziali la vediamo allo stesso modo. Per questo motivo le propongo un accordo:...». Siate tenaci, perfino caparbi. E legate le vostre proposte a domande. In questo modo ampliate ulteriormente le prospettive e generate un margine di negoziazione. Inserite assolutamente anche un appello al «noi» e non date tregua troppo presto alla controparte.

3. Vi scontrate con un muro. Quando in una trattativa avete tentato ogni mezzo, come l'appello al «noi» o la proposta di opzioni, ma continuate a scontrarvi contro un muro, dovete iniziare a pensare a che cosa vi resta se non giungete a un risultato e la trattativa fallisce. È molto importante confrontarsi con questa eventualità prima di ogni trattativa. La migliore alternativa, infatti, può anche consistere nel rinunciare a un affare per poter dedicare le proprie energie a un altro cliente.

Quanto migliore sarà la vostra alternativa, tanto più forte apparirà la vostra posizione negoziale, perché non dipenderete più dal benessere della controparte.

Negoziare «duro»... ma in senso costruttivo!

Nelle situazioni difficili pensate che il negoziare «duro» e il cooperare non si escludono l'un l'altro. Siate anche consapevoli che cooperare non significa cedere. Coinvolgete la controparte nel processo risolutivo e mantenete quest'ultimo il più possibile intatto. Ciò significa negoziare «duro» in senso costruttivo. Il miglior risultato delle trattative è quello che nasce quando sia la relazione, sia i rispettivi obiettivi negoziali rivestono un'importanza fondamentale. Con uno stile di negoziazione inclusivo è possibile ampliare a vantaggio delle due parti quella che sembrerebbe essere una «torta» limitata: in questo modo si viene a creare una situazione di reciproco vantaggio. Restate inflessibili laddove i vostri interessi vengano violati. Agite facendo proposte e ponendo domande per affrontare resistenze e obiezioni. Tuttavia, chi identifica le trattative dure con l'inflessibilità o l'atto di sfruttare la propria posizione negoziale a spese della controparte dimentica un principio essenziale: se attaccato, ognuno di noi reagisce con la difesa o il contrattacco. Ci allarmiamo e ci prepariamo alla battaglia. I risultati, spesso, sono più poveri di quanto avremmo immaginato. Cooperando, invece, andate avanti: solo con la cooperazione può nascere la fiducia e con essa il terreno fertile per l'instaurazione di una relazione duratura, che funga da base per le trattative future.

Conclusioni

Ogni trattativa può fallire: sarebbe un peccato se ciò accadesse per futili motivi o a causa di piccoli dettagli senza importanza che si sommano gli uni agli altri. Anche le circostanze reali possono far sì che non ci siano i margini per una trattativa o che questa sia ridotta al minimo. Tuttavia, chi è in grado di stabilizzare una relazione, individuare gli interessi della controparte e proporre un'opzione al momento giusto creerà in molti casi un margine di negoziazione, rendendo possibili soluzioni impensabili a una prima occhiata.

Lista di controllo: individuare gli interessi e mettere in gioco le opzioni

Per padroneggiare situazioni negoziali difficili è decisivo scoprire gli interessi che si celano dietro le posizioni e saper mettere in gioco le opzioni al momento giusto. I seguenti suggerimenti vi saranno di aiuto.

Individuare gli interessi

- Prendete atto della posizione dell'altra persona (controparte)
- Calatevi nei panni dell'altra persona e chiedetevi: «Quali potrebbero essere i motivi per cui questa persona difende questa posizione?»
- Individuate i veri interessi della controparte con domande aperte: chiedete ad esempio «Perché?», «Cosa?», «Per cosa?»
- Scoprite dove risiedono gli interessi comuni e considerate la controparte come parte della soluzione
- Chiarite dove si celano i conflitti d'interesse (interessi non conciliabili) e neutralizzateli con un appello al «noi», come ad es. «Potremmo anche...», «E se decidessimo di...», «Siamo pur sempre in grado di...»

Sviluppare le opzioni

- Sviluppate le possibili opzioni sulla base degli interessi individuati: con un'opzione ampliate la prospettiva di entrambe le parti e create un nuovo margine di negoziazione
- Se possibile, sviluppate le opzioni prima della trattativa e riflettete sempre anche sulle conseguenze a esse correlate: un'opzione non può essere ritirata (perdita della faccia)
- Prendetevi il tempo di sviluppare le opzioni: spesso la prima idea non è la migliore; ampliate i vostri orizzonti per trovare alternative entusiasmanti
- Ricordate che una vera opzione tiene sempre in considerazione gli interessi di entrambe le parti

Proporre opzioni

- Proponete un'opzione nel momento in cui una trattativa si arena: in questo modo agite, assumete il ruolo di leader e conservate le redini della situazione
- Non respingete le possibili obiezioni della controparte, ma cercate di integrarle nella soluzione
- Proponete le opzioni solo con parsimonia, altrimenti ne ridurrete l'efficacia
- Prestate grande attenzione alla reazione della controparte: quanto è interessata al raggiungimento di una soluzione consensuale?

Dieci consigli eccezionali per trattative efficaci

01 Stabilite le soglie di tolleranza. Preparatevi bene alla trattativa. Analizzate la vostra controparte. Stabilite le vostre soglie di tolleranza. Quali sono le vostre condizioni quadro e concessioni?

02 Restate nel quadro. Mantene-
te la concentrazione in ogni fase della
trattativa. Non lasciatevi distrarre da
nulla. E non uscite dalle vostre condizioni
quadro.

03 Fate proposte! Solo le proposte
possono portare avanti una trattativa.
Confezionate le vostre argomentazioni
sotto forma di alternative e proponete
un'opzione al momento giusto.

04 Nessun affare ad ogni costo. Accettate il fatto che una trattativa possa anche fallire. Tuttavia, in caso di interruzione, tenetevi sempre una porta aperta.

05 Nessuna concessione senza controprestazione. Fate concessioni solo nel momento in cui avete negoziato una controprestazione corrispondente.

06 Mantenete la calma. Esponete le vostre richieste con calma e tranquillità e non lasciatevi trascinare a fare affermazioni che rimpiangereste, nemmeno nelle situazioni più infuocate.

07 Evitate la pressione del tempo. Chi agisce sotto la pressione del tempo spesso fa le concessioni sbagliate. Inserite nell'accordo delle pause per pensare, ad esempio se volete raccogliere informazioni aggiuntive per valutare un'offerta.

08 Considerate tutte le controparti alla pari. Come piccola impresa, talvolta capita di confrontarsi alla situazione di «Davide contro Golia». Tuttavia, anche con partner grandi e potenti trattate come con tutti gli altri: da pari a pari. Esponete le vostre argomentazioni e cercate soluzioni di reciproco vantaggio.

09 Negoziare per qualcosa, non contro qualcuno. Non costruitevi un concetto di nemico. Negoziare significa raggiungere i propri obiettivi, e non voler trionfare su qualcuno. A tal fine, distinguate tra cose e persone.

10 Pensate in anticipo, come i professionisti del poker. Come reagirà la controparte, e come posso agire io? Siate sempre un passo avanti alla vostra controparte sul piano concettuale, sviluppando scenari del tipo «Cosa sarebbe se» prima e durante la trattativa. Ciò vi conferirà una maggiore padronanza della situazione.



Glossario

Ascolto attivo. L'ascolto attivo è una tecnica di comunicazione con cui il destinatario di un messaggio cerca di capire quest'ultimo esattamente come deve (presumibilmente) capirlo. Il destinatario si mette nei panni del mittente e cerca di scoprire che cosa è «davvero» importante per lui (intenzione). L'idea di fondo di questa tecnica è opera di Carl R. Rogers.

Asimmetria informativa. Si tratta di un concetto delle scienze economiche, che indica la situazione che si verifica quando due controparti non dispongono delle stesse informazioni.

Decisione di acquisto. Quello della decisione di acquisto è un processo in più fasi. Una fase decisionale essenziale è quella che si verifica quando il prodotto, la prestazione e il fornitore soddisfano i criteri fondamentali di acquisto del cliente e prospettano una notevole utilità. Il cliente effettua l'acquisto al prezzo più ridotto solo in presenza di diverse offerte che soddisfano questi criteri necessari dal punto di vista conscio e inconscio.

Doppia domanda. Una doppia domanda riassume in sé due o più domande. Ad esempio: siete coraggioso o generoso?

Interessi. Gli interessi sono le motivazioni che si celano dietro le posizioni in primo piano. Le persone possono essere indirizzate solo attraverso i loro interessi. Ecco perché è importante individuarli attraverso domande aperte.

Logica. Per logica si intende la capacità di pensare in modo esatto e conseguente, ossia del cosiddetto pensiero deduttivo. Il filosofo greco Aristotele fu uno dei primi a riflettere sul pensiero deduttivo e fu il fondatore della logica come scienza.

Messaggi-io. A differenza dei messaggi-tu, come «Lei ha...» o «Lei dovrebbe finalmente...», i messaggi-io non danneggiano il piano della relazione, perché non hanno carattere di giudizio, bensì descrivono la propria percezione. Messaggi-io quali «Ho l'impressione che...» o «Ho capito bene che...» lasciano aperta la possibilità che ci siano anche altre percezioni e suggeriscono che non si ha la presunzione di possedere la verità.

Opzione. Un'opzione è una soluzione alternativa che distoglie l'attenzione dalla soluzione «giusta» verso altre possibilità, creando così un nuovo margine di negoziazione. Una vera opzione centra sia gli interessi di chi la propone, sia quelli della controparte. Viene proposta nel momento in cui una trattativa si arena ed eventualmente viene elaborata insieme nel corso della trattativa.

Posizioni. La posizione è l'atteggiamento visibile e manifestato all'esterno. Tre persone, ad esempio, possono difendere una posizione identica dichiarandosi vegetariane, ma gli interessi che le spingono a questa posizione sono molto diversi: una persona fa appello a motivazioni legate alla salute, un'altra alla protezione degli animali e la terza trova la carne molto meno gustosa di altri alimenti.

Prezzo. Il prezzo è il controvalore monetario effettivamente conseguito di un prodotto o di un servizio. In alcuni casi si compone di diverse posizioni parziali e accessorie (ad es. macchinario, accessori, pezzi di ricambio, forniture, estensione della garanzia). Nella trattativa è necessario che il valore della prestazione percepito o valutato dal cliente superi nettamente il prezzo richiesto.

Principio di Harvard. L'approccio di Harvard è il metodo della trattativa obiettiva. Il principio alla base di questo approccio è stato formulato nel 1981 dal giurista americano Roger Fisher e da William L. Ury nel libro «Getting to Yes». L'obiettivo del metodo è raggiungere un accordo costruttivo e pacifico in situazioni di conflitto, pervenendo a un risultato di reciproco vantaggio. Il metodo va oltre il classico compromesso: in primo piano troviamo la massima utilità possibile per entrambe le parti, anche se, al di là dell'accordo neutrale, l'obiettivo è anche conservare la qualità delle relazioni personali per entrambe le controparti.

Processo-noi. In una trattativa, è facile che idee ed interessi differenti portino a un litigio sulle posizioni, andando a gravare sulla relazione. La domanda «Chi ha ragione, tu o io?» distrae dalla ricerca di una soluzione. Non appena le energie vengono rivolte a un processo-noi, invece, la soluzione torna al centro dell'attenzione. Gli appelli al «noi», come «Potremmo anche...» o «Siamo pur sempre in grado di...» hanno un effetto estremamente positivo sul processo-noi.

Sconto merce. Si definiscono sconti merce quelle riduzioni concesse sotto forma di prestazioni o merci. Tra queste rientrano ad esempio accessori, servizi extra o campioni di merce. Anche gli omaggi promozionali rientrano in questa categoria (ad es. ombrelloni con il logo quale sconto merce di un produttore di bibite). Gli sconti merce rappresentano la possibilità di andare incontro al cliente senza minacciare eccessivamente la credibilità dell'offerta di prezzo.

Trattativa sui prezzi. Con trattativa sui prezzi si definisce il confronto di due parti su una prestazione e sul controvalore per essa richiesto. Le parti possono avvicinarsi con offerte e controfferte (compromesso) o cercare soluzioni vantaggiose per entrambe (consenso). Rispetto a strategie latenti, le trattative aperte e trasparenti portano a risultati migliori dal punto di vista economico.

Argomento del prossimo numero: «Gestione dei rischi»

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese», che uscirà nel mese di maggio 2017, verterà sull'argomento «Gestione dei rischi».

Non sempre tutto va secondo i piani. I piccoli imprenditori e le piccole imprenditrici che acquisiscono tempestivamente consapevolezza di possibili rischi e pericoli e delle opportunità di reagirvi dispongono di una migliore preparazione al futuro.

Individuare e valutare i rischi principali. Mentre per una piccola impresa di decoratori d'interni il rischio principale potrebbe essere la perdita del miglior collaboratore, per un'impresa produttiva potrebbe trattarsi di una difficoltà nella fornitura di materie prime. Ma come è possibile individuare i rischi rilevanti per la propria attività, e come valutarli? A tal fine può essere utile una procedura sistematica, come quella descritta nel prossimo numero di «pi».

Come le piccole imprese gestiscono i rischi. Riceverete anche consigli dagli esperti e dalla pratica quotidiana su come gestire rischi diversi, ad esempio in ambito finanziario oppure operativo.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina postfinance.ch/pi

Numeri pubblicati finora:



Gestione del personale
N. 1, Novembre 2008



Definizione dei prezzi
N. 2, maggio 2009



Fasi dello sviluppo
N. 3, Novembre 2009



Gestione finanziaria
N. 4, maggio 2010



Pubblicità
N. 5, Novembre 2010



Autogestirsi
N. 6, maggio 2011



Strategia
N. 7, Novembre 2011



Costituzione
N. 8, maggio 2012



Gestione della clientela
N. 9, Novembre 2012



Cooperazioni
N. 10, maggio 2013



Operare a livello internazionale
N. 11, Novembre 2013



E-commerce
N. 12, maggio 2014



Innovazione
N. 13, Novembre 2014



Gestione progetti
N. 14, maggio 2015



Competenza gestionale
N. 15, Novembre 2015



Digitalizzazione
N. 16, maggio 2016

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito alla pagina: postfinance.ch/pi

«pi - Gestione delle piccole imprese»

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG) dell'Università di San Gallo è l'unico centro di competenza in tutta la Svizzera che, a livello universitario, si dedica esclusivamente alla promozione delle piccole e medie imprese. I temi centrali di cui si occupa sono «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità». I campi di attività del KMU-HSG comprendono misure di perfezionamento, consulenza e servizi, ricerca e insegnamento.
kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è uno dei principali istituti finanziari del paese e, come azienda leader nel traffico dei pagamenti, assicura una circolazione efficiente dei flussi di denaro. È il partner ideale per tutti coloro che gestiscono autonomamente le proprie finanze. Pagamenti, risparmi, investimenti, previdenza e finanziamenti: PostFinance offre a clienti privati e commerciali prodotti intuitivi a condizioni vantaggiose.
postfinance.ch

