

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 10

Negoziazione e Gestione degli Stakeholder

Gli strumenti per negoziare con efficacia e gestire relazioni complesse con interlocutori interni ed esterni.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Le basi della negoziazione: interessi vs posizioni.....	4
3. Prepararsi a una negoziazione.....	6
4. Le tattiche di negoziazione e come riconoscerle.....	9
5. Negoziare in condizioni di potere asimmetrico	11
6. La gestione avanzata degli stakeholder	13
7. Comunicare con interlocutori diversi	15
8. Gestire i conflitti con gli stakeholder esterni.....	17
9. Caso pratico guidato.....	18
10. Glossario dei termini chiave.....	20
11. Checklist finale e autoverifica.....	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, approfondendo due competenze strettamente collegate già accennate nella Dispensa 1 di questo percorso: la negoziazione e la gestione degli stakeholder. Un Business Manager negozia costantemente, spesso senza rendersene pienamente conto: con fornitori sulle condizioni di un contratto, con la direzione sull'allocazione di risorse, con i propri collaboratori sulla definizione di obiettivi, con clienti su termini e condizioni commerciali.

Comprendere i principi fondamentali della negoziazione, e gli strumenti per gestire con efficacia relazioni con una pluralità di interlocutori diversi, è quindi una competenza trasversale di grande valore pratico per il ruolo, indipendentemente dal settore specifico di attività.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le dispense precedenti di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti concettuali e pratici della negoziazione e della gestione avanzata degli stakeholder.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere la distinzione fondamentale tra interessi e posizioni in una negoziazione;
2. Saper preparare efficacemente una negoziazione, incluso il concetto di alternativa al mancato accordo;
3. Riconoscere le principali tattiche negoziali e come rispondervi;
4. Comprendere come negoziare efficacemente anche in condizioni di potere asimmetrico;
5. Approfondire gli strumenti di gestione degli stakeholder già introdotti nella Dispensa 1;
6. Saper adattare la propria comunicazione a interlocutori diversi e gestire i conflitti con stakeholder esterni.

2. Le basi della negoziazione: interessi vs posizioni

Il concetto più importante, e spesso più trascurato, nella pratica negoziale quotidiana è la distinzione tra posizioni e interessi, un principio alla base di gran parte della letteratura moderna sulla negoziazione.

Che cosa distingue posizioni e interessi

- La posizione è la richiesta esplicita che una parte formula ("voglio un prezzo di 100", "voglio consegna entro dieci giorni");
- L'interesse è la ragione profonda che motiva quella richiesta (la posizione sul prezzo può nascondere l'interesse a mantenere una determinata marginalità; la posizione sui tempi di consegna può nascondere l'interesse a rispettare un impegno preso con un proprio cliente finale).

Perché questa distinzione è così importante

Una negoziazione condotta esclusivamente sul piano delle posizioni tende a produrre un confronto rigido, in cui ogni concessione di una parte è percepita come una perdita dell'altra (una negoziazione a somma zero). Una negoziazione che indaga gli interessi sottostanti apre invece spazi di soluzione spesso non evidenti a un primo sguardo, in cui entrambe le parti possono ottenere ciò che realmente conta per loro, anche senza ottenere esattamente la posizione inizialmente dichiarata.

Un esempio pratico

Un fornitore chiede un prezzo più elevato di quanto il Business Manager sia disposto a pagare (posizione). Indagando gli interessi, emerge che il fornitore ha realmente bisogno di garantirsi un volume minimo di ordini per pianificare la propria produzione, più che un prezzo specifico in sé. Il Business Manager, il cui interesse reale è contenere il costo unitario, può proporre un impegno su volumi maggiori in cambio di un prezzo unitario più favorevole: una soluzione che soddisfa entrambi gli interessi reali, pur non corrispondendo esattamente alla posizione iniziale di nessuna delle due parti.

La domanda più potente in qualunque negoziazione, spesso trascurata nella pratica quotidiana, è semplicemente "perché?": perché questa specifica richiesta, perché questa condizione, perché questa scadenza. Comprendere il "perché" dietro una posizione apre quasi sempre spazi di soluzione altrimenti invisibili.

Le negoziazioni distributive e integrative

È utile distinguere tra negoziazioni distributive, in cui esiste una risorsa fissa da dividere tra le parti (una negoziazione a somma zero, tipica ad esempio della sola trattativa sul prezzo di un bene già definito), e negoziazioni integrative, in cui è possibile, attraverso lo scambio di

informazioni sugli interessi reciproci, costruire soluzioni che ampliano il valore complessivo disponibile per entrambe le parti, prima ancora di dividerlo.

Riconoscere quando una negoziazione è realmente distributiva

Non tutte le negoziazioni offrono margini per soluzioni integrative: alcune situazioni sono realmente distributive, con un valore complessivo fisso da dividere tra le parti. Un buon negoziatore non forza artificialmente la ricerca di soluzioni integrative dove non esistono realmente, ma verifica sistematicamente, attraverso l'indagine degli interessi già descritta in questo capitolo, se margini di questo tipo esistano prima di rassegnarsi a una pura contrattazione sul prezzo o su altre variabili singole in conflitto diretto tra le parti.

3. Prepararsi a una negoziazione

Applicando alla materia negoziale i principi generali già presentati nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del processo decisionale, la preparazione è spesso l'elemento più determinante del successo di una negoziazione, più della capacità retorica o della disinvoltura al tavolo negoziale.

L'alternativa al mancato accordo (BATNA)

Il concetto più importante nella preparazione di una negoziazione è l'individuazione della propria migliore alternativa al mancato accordo (in inglese BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement): che cosa succederebbe, concretamente, se la negoziazione in corso non giungesse a un accordo. Comprendere con chiarezza la propria alternativa fornisce un punto di riferimento oggettivo per valutare se un'eventuale proposta sia effettivamente conveniente, o se sia preferibile non accettarla.

Perché il BATNA è così importante

- Una parte con un BATNA solido (buone alternative disponibili) negozia tipicamente da una posizione di maggiore forza, potendo permettersi di rifiutare proposte non sufficientemente convenienti;
- Una parte con un BATNA debole (poche o nessuna alternativa) rischia di accettare condizioni sfavorevoli per il timore di non raggiungere alcun accordo;
- Migliorare il proprio BATNA, prima ancora di sedersi al tavolo negoziale, è spesso la mossa strategica più efficace: ad esempio, avviare un dialogo con un fornitore alternativo prima di negoziare con il fornitore principale, anche senza l'intenzione di cambiarlo, rafforza la propria posizione negoziale.

Anche la controparte ha un proprio BATNA

Una preparazione efficace non si limita a comprendere il proprio BATNA, ma cerca di stimare anche quello della controparte: quali alternative ha realisticamente a disposizione, e quanto sono per essa convenienti? Questa stima, per quanto necessariamente approssimativa, aiuta a calibrare le proprie richieste in modo realistico.

Gli altri elementi di una buona preparazione

1. Definire il proprio obiettivo ideale, il proprio obiettivo realistico, e la soglia minima accettabile, per evitare di prendere decisioni impulsive durante la negoziazione;
2. Anticipare gli interessi probabili della controparte, applicando la logica del capitolo 2;
3. Preparare alcune opzioni alternative di accordo, non un'unica proposta rigida, per aumentare la flessibilità disponibile durante il confronto;

4. Raccogliere dati oggettivi a supporto della propria posizione (prezzi di mercato, condizioni comparabili, dati di performance), coerentemente con il principio di evidenza oggettiva già più volte richiamato in questa collana.

Un errore da evitare

Presentarsi a una negoziazione rilevante senza aver dedicato tempo sufficiente alla preparazione, confidando esclusivamente nella propria capacità di improvvisazione al tavolo, è uno degli errori più frequenti e più costosi nella pratica negoziale, specie per negoziazioni di importo o rilevanza significativa per l'organizzazione.

4. Le tattiche di negoziazione e come riconoscerle

Presentiamo ora alcune tattiche negoziali comuni, non per incoraggiarne l'uso manipolativo, ma per permettere a un Business Manager di riconoscerle quando vengono utilizzate dalla controparte, e reagire con consapevolezza invece che subirle passivamente.

L'ancoraggio (anchoring)

La prima proposta formulata in una negoziazione tende a influenzare psicologicamente l'intero svolgimento successivo del confronto, anche quando le parti sono consapevoli di questo effetto (fenomeno noto come ancoraggio). Chi formula la prima proposta ha tipicamente un vantaggio, purché la proposta sia sufficientemente ambiziosa da lasciare margine di negoziazione, ma non talmente irrealistica da minare la propria credibilità agli occhi della controparte.

Le concessioni progressive

Concedere gradualmente, con concessioni di dimensione decrescente nel tempo, comunica alla controparte che ci si sta avvicinando al proprio limite reale. Concessioni di dimensione costante o crescente, al contrario, suggeriscono che esiste ancora ampio margine di ulteriore cessione, incoraggiando la controparte a insistere per ottenere ulteriori vantaggi.

La pressione del tempo

Una controparte può utilizzare scadenze artificiali o reali per indurre l'altra parte a decisioni affrettate, senza il tempo necessario per una valutazione ponderata. Un Business Manager consapevole di questa tattica dovrebbe sempre valutare se la scadenza dichiarata sia realmente vincolante o se vi sia margine per richiedere più tempo, specie per decisioni di rilievo.

Il buono e il cattivo (good cop, bad cop)

Una tattica classica, tipica di negoziazioni con più persone dalla stessa parte, in cui un interlocutore assume un atteggiamento rigido e intransigente, mentre un secondo interlocutore si presenta come più ragionevole e disponibile, inducendo la controparte ad accettare con sollievo le condizioni proposte da quest'ultimo, che restano comunque favorevoli a chi le propone.

Come rispondere consapevolmente a queste tattiche

5. Riconoscere esplicitamente la tattica, quando la si identifica, anche solo mentalmente, per non subirla passivamente l'effetto psicologico;
6. Richiedere tempo per riflettere, quando la pressione temporale sembra eccessiva rispetto alla reale urgenza della decisione;
7. Riportare la discussione sugli interessi reali, applicando i principi del capitolo 2, quando la negoziazione si irrigidisce eccessivamente sul piano delle sole posizioni;

8. Mantenere la calma e l'equilibrio, evitando di reagire emotivamente a tattiche percepite come aggressive o manipolative.

Un principio etico da tenere presente: la conoscenza di queste tattiche serve principalmente a riconoscerle e a proteggersi dalla loro influenza, non a utilizzarle sistematicamente contro la controparte. Una reputazione di correttezza negoziale, costruita nel tempo, è un asset prezioso per un Business Manager, specie in relazioni professionali destinate a proseguire ben oltre la singola negoziazione.

5. Negoziare in condizioni di potere asimmetrico

Un tema di particolare rilevanza pratica riguarda come negoziare efficacemente quando il potere negoziale tra le parti non è equilibrato, situazione tutt'altro che rara nella pratica manageriale (ad esempio un piccolo fornitore che negozia con un grande cliente, o viceversa un Business Manager che negozia con un fornitore in posizione dominante nel proprio mercato).

Le leve disponibili anche in condizioni di debolezza apparente

- Rafforzare il proprio BATNA prima della negoziazione, anche parzialmente, per ridurre la propria dipendenza dall'accordo specifico in discussione, secondo i principi già presentati nel capitolo 3;
- Enfatizzare elementi di valore non immediatamente evidenti, come l'affidabilità dimostrata nel tempo, la qualità specifica dell'offerta, o la disponibilità a un impegno di lungo periodo che può interessare la controparte;
- Cercare alleati o coalizioni, quando possibile, per rafforzare la propria posizione negoziale (ad esempio, per un piccolo fornitore, aggregarsi con altri fornitori simili per negoziare condizioni comuni);
- Puntare su una relazione di lungo periodo piuttosto che sulla sola transazione immediata, offrendo alla controparte elementi di valore che vadano oltre la singola negoziazione.

Quando accettare condizioni sfavorevoli, e quando no

In condizioni di significativa asimmetria di potere, può essere razionale accettare condizioni non ideali, se la propria alternativa al mancato accordo è ancora meno favorevole. È importante, tuttavia, distinguere tra un compromesso ragionevole dato il contesto, e una condizione talmente sfavorevole da compromettere la sostenibilità stessa della relazione nel tempo, situazione in cui può essere preferibile rinunciare all'accordo, per quanto la propria alternativa possa apparire meno immediatamente conveniente.

Un principio di lungo periodo

Una negoziazione condotta con un approccio puramente distributivo e aggressivo può produrre un vantaggio nel breve periodo, ma danneggia spesso la relazione di lungo periodo con la controparte, riducendo la disponibilità a future collaborazioni proficue. Un Business Manager maturo valuta ogni negoziazione non isolatamente, ma nel contesto della relazione complessiva e duratura con quello specifico interlocutore, specie quando si tratta di fornitori, clienti o partner con cui l'organizzazione intende continuare a relazionarsi nel tempo.

Un esempio di applicazione in condizioni di potere asimmetrico

Un piccolo studio di consulenza che negozia un contratto quadro con un grande gruppo industriale cliente può trovarsi in una posizione di apparente debolezza contrattuale. Applicando i principi qui presentati, lo studio può rafforzare la propria posizione enfatizzando la propria specializzazione distintiva su un tema specifico non facilmente reperibile presso concorrenti di maggiori dimensioni, e proponendo un impegno pluriennale che riduce il rischio percepito dal cliente rispetto a un fornitore sconosciuto, trasformando così una condizione di partenza sfavorevole in una negoziazione più equilibrata di quanto la sola dimensione delle due organizzazioni potrebbe suggerire.

6. La gestione avanzata degli stakeholder

Riprendiamo e approfondiamo ora lo strumento di mappatura degli stakeholder già introdotto nella Dispensa 1 di questo percorso, presentando tecniche più avanzate per la gestione delle relazioni con i diversi interlocutori di un Business Manager.

Oltre la matrice interesse-influenza: comprendere la posizione degli stakeholder

Alla mappatura per interesse e influenza già presentata, è utile aggiungere una valutazione della posizione di ciascuno stakeholder rispetto a una specifica iniziativa: sostenitore attivo, sostenitore passivo, neutrale, oppositore passivo, oppositore attivo. Questa classificazione aiuta a definire strategie di coinvolgimento differenziate.

Posizione	Strategia di gestione
Sostenitore attivo	Coinvolgere come alleato, valorizzarne il contributo verso altri stakeholder
Neutrale	Informare con continuità, cercando di costruire un maggiore coinvolgimento
Oppositore passivo	Comprendere le ragioni della resistenza, cercare punti di dialogo
Oppositore attivo	Confronto diretto per comprendere le obiezioni, valutare compromessi possibili

Costruire coalizioni di supporto

Per iniziative complesse che richiedono il consenso di più stakeholder, una strategia efficace consiste nel costruire progressivamente una coalizione di supporto, iniziando dal coinvolgimento degli stakeholder più favorevoli, che possono a loro volta contribuire a influenzare positivamente gli stakeholder più neutrali o scettici, secondo un effetto di credibilità sociale spesso più efficace di un confronto diretto e isolato con ciascun interlocutore.

La gestione degli stakeholder nel tempo, non solo in fase di avvio

Un errore frequente è concentrare l'attenzione sugli stakeholder solo nella fase iniziale di un'iniziativa, trascurando il mantenimento della relazione nel tempo. Un buon Business Manager pianifica momenti di aggiornamento periodico verso gli stakeholder più rilevanti, secondo la stessa logica di comunicazione continuativa già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del reporting verso la direzione.

Un principio pratico: la gestione degli stakeholder non è un'attività da svolgere solo quando emerge una criticità, ma un investimento continuativo di relazione che, se curato con costanza nel tempo, rende molto più agevole affrontare le inevitabili difficoltà che ogni iniziativa rilevante incontra nel proprio percorso.

7. Comunicare con interlocutori diversi

Applicando in chiave pratica quanto già accennato nel capitolo precedente, presentiamo ora come un Business Manager può adattare efficacemente il proprio stile di comunicazione a interlocutori con esigenze, priorità e stili comunicativi diversi tra loro.

Adattare il contenuto, non solo il tono

Un principio fondamentale è che l'adattamento a interlocutori diversi non dovrebbe riguardare solo il tono della comunicazione, ma anche, e soprattutto, il contenuto rilevante da enfatizzare: applicando i principi già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del reporting verso la direzione, un dato tecnico di dettaglio può essere centrale per un interlocutore specialistico e del tutto irrilevante per un interlocutore con responsabilità più generali.

Alcuni esempi di adattamento per tipologia di interlocutore

- Con la direzione aziendale: sintesi, focus sui risultati e sulle implicazioni strategiche, disponibilità di dettaglio solo su richiesta;
- Con il proprio team: chiarezza operativa, collegamento esplicito tra le decisioni e il lavoro quotidiano delle persone;
- Con i clienti: linguaggio orientato al valore e ai benefici concreti, evitando tecnicismi non necessari;
- Con i fornitori: chiarezza sulle aspettative reciproche, apertura al dialogo su condizioni sostenibili per entrambe le parti;
- Con funzioni tecniche specialistiche (IT, legale, qualità): rispetto per la competenza tecnica specifica, disponibilità a un linguaggio più tecnico quando necessario.

L'ascolto come premessa dell'adattamento

Un adattamento comunicativo efficace richiede, prima ancora di parlare, un ascolto attento delle esigenze specifiche dell'interlocutore, secondo i principi di ascolto attivo già più volte richiamati in questo percorso: comprendere che cosa realmente interessa a quella specifica persona, in quel momento specifico, permette di calibrare la comunicazione in modo molto più efficace di un approccio standardizzato applicato indiscriminatamente a tutti gli interlocutori.

Un principio pratico

Prima di una comunicazione rilevante verso un interlocutore poco conosciuto, può essere utile porsi alcune domande preliminari: che cosa sa già questa persona sull'argomento? Che cosa le interessa realmente sapere? Quale livello di dettaglio tecnico è appropriato? Quale azione o decisione mi aspetto da questa comunicazione? Questo breve esercizio di preparazione, per quanto rapido, migliora sensibilmente l'efficacia della comunicazione.

8. Gestire i conflitti con gli stakeholder esterni

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa affrontando la gestione dei conflitti con stakeholder esterni all'organizzazione, un tema distinto ma complementare rispetto alla gestione dei conflitti interni al team già presentata nella Dispensa 6 di questo percorso.

Le fonti tipiche di conflitto con stakeholder esterni

- Divergenze contrattuali con fornitori o clienti su termini, tempi o qualità delle prestazioni concordate;
- Aspettative non allineate, spesso derivanti da una comunicazione iniziale poco chiara o eccessivamente ottimistica;
- Eventi imprevisti che alterano le condizioni originariamente concordate, richiedendo una rinegoziazione non sempre gradita a entrambe le parti.

Un approccio strutturato alla gestione del conflitto

9. Comprendere con precisione la natura del conflitto, distinguendo un problema di fatto (ad esempio una consegna effettivamente in ritardo) da un problema di percezione o comunicazione (ad esempio un'aspettativa non correttamente allineata fin dall'inizio);
10. Ascoltare la prospettiva della controparte con genuina apertura, prima di formulare la propria posizione, applicando i principi di ascolto attivo già più volte richiamati;
11. Applicare la distinzione tra interessi e posizioni già presentata nel capitolo 2, per individuare soluzioni che vadano oltre un confronto puramente rivendicativo;
12. Proporre soluzioni concrete, non limitarsi a esprimere insoddisfazione o a richiedere scuse, secondo un approccio orientato alla risoluzione piuttosto che alla sola espressione del disaccordo;
13. Documentare gli accordi raggiunti, secondo i principi di documentazione già incontrati in altri percorsi di questa collana, per evitare futuri fraintendimenti sulla soluzione concordata.

Quando coinvolgere livelli superiori o consulenze esterne

Non tutti i conflitti si risolvono al livello del singolo Business Manager: conflitti di particolare gravità economica, o che comportano implicazioni legali significative, richiedono il coinvolgimento tempestivo della direzione aziendale e, ove necessario, di consulenza legale specialistica, secondo un principio di escalation appropriata già incontrato in altri percorsi di questa collana a proposito della gestione del rischio.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Negoziare e gestire degli stakeholder, come gli altri strumenti presentati in questo percorso, richiedono preparazione, metodo e costanza nel tempo, non solo talento naturale o disinvoltura relazionale. Un Business Manager che investe nello sviluppo sistematico di queste competenze — comprendere gli interessi reali, prepararsi con cura, riconoscere le tattiche negoziali, mappare e

coltivare le relazioni con gli stakeholder — costruisce nel tempo un patrimonio relazionale che facilita ogni altro aspetto della propria attività manageriale.

Un vantaggio specifico per chi porta esperienza pregressa

Come già osservato in altri capitoli di questo percorso, chi si avvicina al ruolo di Business Manager con una lunga esperienza professionale alle spalle porta spesso, anche senza una formazione tecnica specifica in negoziazione, un patrimonio di esperienza pratica in situazioni di confronto e mediazione, maturato in contesti anche molto diversi da quello aziendale. Riconoscere e valorizzare consapevolmente questo patrimonio, integrandolo con gli strumenti concettuali più strutturati presentati in questa dispensa, permette di affrontare le negoziazioni professionali con una sicurezza che raramente appartiene a chi possiede solo una preparazione teorica, priva di un riscontro nell'esperienza reale.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione che fornisce servizi di manutenzione industriale deve negoziare il rinnovo di un contratto con un cliente storico, che ha richiesto una riduzione del 15% del prezzo, minacciando di rivolgersi a un concorrente qualora la richiesta non venisse accolta.

Passo 1 — Preparazione: comprendere BATNA proprio e della controparte

Applicando gli strumenti del capitolo 3, il Business Manager valuta il proprio BATNA (la perdita di questo cliente sarebbe significativa ma non catastrofica, esistono altri prospect in fase di trattativa) e stima quello del cliente (il concorrente menzionato offre effettivamente prezzi inferiori, ma con un livello di servizio storicamente meno affidabile, elemento che il cliente conosce).

Passo 2 — Indagare gli interessi reali dietro la posizione sul prezzo

Applicando la distinzione del capitolo 2, un colloquio diretto con il referente del cliente rivela che l'interesse reale non è tanto ottenere il prezzo più basso in assoluto, quanto giustificare internamente, verso la propria direzione, un risparmio significativo sui costi di manutenzione nell'anno in corso.

Passo 3 — Costruire una proposta integrativa

Applicando la distinzione tra negoziazione distributiva e integrativa del capitolo 2, il Business Manager propone una soluzione alternativa: mantenere il prezzo storico ma introdurre un pacchetto di servizi aggiuntivi a valore, con un risparmio complessivo dimostrabile superiore al 15% richiesto se si considera il valore aggiunto complessivo, pur senza una riduzione diretta del prezzo unitario.

Passo 4 — Riconoscere e gestire una tattica di pressione temporale

Il cliente insiste per una risposta entro pochi giorni, citando una scadenza interna. Applicando i principi del capitolo 4, il Business Manager, pur mostrando disponibilità e collaborazione, richiede alcuni giorni aggiuntivi per costruire una proposta realmente ponderata, senza cedere alla pressione di una decisione affrettata.

Passo 5 — Chiusura dell'accordo e documentazione

La proposta integrativa viene accolta positivamente dal cliente, che rinnova il contratto alle condizioni originarie arricchite dai servizi aggiuntivi concordati. Applicando i principi del capitolo

8, l'accordo viene formalizzato per iscritto, con chiarezza sui nuovi servizi inclusi e sulle relative modalità di erogazione.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come, indagando gli interessi reali dietro una posizione apparentemente rigida sul prezzo, sia stato possibile costruire una soluzione che soddisfa l'interesse effettivo del cliente (dimostrare un risparmio significativo) senza sacrificare la marginalità dell'organizzazione fornitrice, un risultato difficilmente raggiungibile attraverso una negoziazione condotta esclusivamente sul piano delle posizioni dichiarate.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Interessi vs posizioni	Distinzione tra la richiesta esplicita formulata in una negoziazione e la ragione profonda che la motiva.
BATNA	Migliore alternativa al mancato accordo, il punto di riferimento per valutare la convenienza di una proposta negoziale.
Negoziazione distributiva/integrativa	Distinzione tra negoziazioni su una risorsa fissa da dividere e negoziazioni che ampliano il valore complessivo disponibile.
Ancoraggio (anchoring)	Effetto per cui la prima proposta formulata in una negoziazione influenza l'intero svolgimento successivo del confronto.
Mappa degli stakeholder	Strumento che classifica gli interlocutori per interesse, influenza e posizione rispetto a una specifica iniziativa.
Coalizione di supporto	Insieme di stakeholder favorevoli, coinvolti progressivamente per influenzare positivamente altri interlocutori più scettici.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

14. Sapresti spiegare la differenza tra interessi e posizioni, con un esempio?
15. Ricordi che cos'è il BATNA e perché è centrale nella preparazione di una negoziazione?
16. Sapresti riconoscere almeno tre tattiche negoziali comuni?
17. Ricordi almeno due leve utilizzabili quando si negozia in condizioni di potere asimmetrico?
18. Sapresti descrivere le diverse strategie di gestione per stakeholder con posizioni diverse (sostenitore, neutrale, oppositore)?
19. Ricordi i passaggi tipici di un approccio strutturato alla gestione di un conflitto con uno stakeholder esterno?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 11, dedicata a leadership e decision making. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi a BATNA e interessi vs posizioni.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla negoziazione, in particolare i lavori sviluppati nell'ambito del Programma di Negoziazione di Harvard, punto di riferimento per la distinzione tra interessi e posizioni;
- Percorsi di formazione executive specificamente dedicati alle tecniche di negoziazione;
- Strumenti digitali per la mappatura e il monitoraggio degli stakeholder in progetti complessi;
- Il confronto con colleghi più esperti nella propria organizzazione su negoziazioni particolarmente complesse o rilevanti.

Chiusura della Dispensa 10

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, approfondendo negoziazione e gestione degli stakeholder. La dispensa successiva affronterà leadership e decision making, sviluppando ulteriormente i temi del processo decisionale già introdotti nella Dispensa 1 di questo percorso.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026