

SALES FORUM

IL PIÙ IMPORTANTE EVENTO IN ITALIA SU VENDITE E NEGOZIAZIONE

MILANO 21-22 NOVEMBRE 2024



**PATRICK
RENVOISÉ**

NEUROSELLING

**BETH
FISHER-YOSHIDA**

NEGOZIAZIONE

**AARON
ROSS**

L'INGEGNERIA DELLA VENDITA

**LEONARDO
D'URSO**

PRATICA DELLA NEGOZIAZIONE

Il potere delle storie nei negoziati

DI RAUL ALVAREZ

IN ALTO: GLI OSPITI DEL SALES FORUM 2024.

Il Sales Forum di Performance Strategies ha proposto una full immersion nelle tecniche della negoziazione e della persuasione.

Milano 21-22 novembre. Sales Forum di Performance Strategies. L'intervento di Beth Fisher-Yoshida spicca per originalità, ricchezza di contenuti e padronanza del palco. Beth Fisher-Yoshida, Direttrice del Programma di Negoziazione e Risoluzione del Conflitto della Columbia University e Presidente e CEO di Fisher Yoshida International, è consulente ed executive coach nonché sociologa clinica certificata. Background di alto profilo e padronanza del palco un mix perfetto. La sua è una lezione magistrale, ricca di contenuti e attenta a coinvolgere l'uditorio. Due ore di full immersion che scorrono in un soffio.

LA NEGOZIAZIONE SISTEMICA SECONDO BETH FISHER-YOSHIDA
Il negoziatore inesperto concentra tutte le sue energie su ciò che vuole ottenere. E questo è un errore, perché i fattori da presidiare nel negoziato sono molteplici e interdipendenti. L'insieme genera un sistema dove ogni elemento influenza l'altro e ne è influenzato. Chi sottovaluta la dimensione sistemica

del negoziato perde la partita prima ancora di averla iniziata. Per ovviare questo rischio, Fisher-Yoshida illustra un modello di comunicazione a cerchi concentrici da presidiare durante la trattativa. Il primo cerchio riguarda la conoscenza di sé. "Per accrescerla, dopo ogni negoziato occorre riflettere sulle proprie azioni, per verificare se hanno permesso di ottenere ciò che volete e nel modo desiderato". Il secondo cerchio rappresenta la controparte. "Durante la preparazione raccogliete più informazioni possibili su chi avrete di fronte. E durante il negoziato confermate o smentite le vostre ipotesi, riconoscete i pregiudizi e metteteli in discussione". Il terzo cerchio rappresenta il contesto che non riguarda solo il luogo fisico ma ciò che ci circonda e che può influenzare il negoziato.

Tutti questi elementi sono inclusi in un quarto cerchio più ampio che rappresenta la cultura (etnica, di genere, di età e di maturità lavorativa ecc.) degli interlocutori.

Al centro c'è la relazione fra le controparti. "Un buon negoziato comporta il governo di tutti questi fattori. Ma quello cruciale è



A SINISTRA, BETH FISHER-YOSHIDA, DIRETTRICE DEL PROGRAMMA DI NEGOZIAZIONE E RISOLUZIONE DEL CONFLITTO DELLA COLUMBIA UNIVERSITY E PRESIDENTE E CEO DI FISHER YOSHIDA INTERNATIONAL. SOTTO, UNA RAPPRESENTAZIONE DELLA NEGOZIAZIONE SISTEMATICA.

Communication Model (Fisher-Yoshida, 2012)



la consapevolezza di sé senza la quale possiamo commettere passi falsi”.

PARTIRE DALLA CONOSCENZA DI SÉ

Negoziare non è solo questione di tecnica. “Chiunque può apprendere le tattiche e le strategie negoziali. L’importante è anzitutto capire chi siamo noi come negoziatori. Essere consapevoli dei propri valori, dei bias che c’influenzano e dei fattori scatenanti che potrebbero destabilizzarci.

Essere consapevoli di tutto ciò ci rende più centrati ed efficienti”, capaci di governare attriti e situazioni di stallo. Due le principali qualità per riuscirci: essere presenti, fisicamente e mentalmente, e curiosi, aperti senza dare nulla per scontato. “Anche se pensiamo sia tutto chiaro”, avverte Fisher-Yoshida, “potrebbero sempre esserci dettagli che ci sono sfuggiti che, in seguito, causeranno equivoci”.

LE STORIE DIETRO OGNI NEGOZIATORE

Sul tavolo della trattativa, con le nostre richieste portiamo anche le nostre storie: quelle che vengono nostro vissuto ma anche quelle che gli altri raccontano di noi e quelle che noi raccontiamo di noi a noi stessi. Il modo in cui interagiamo con la controparte fa emergere alcune delle nostre storie. La domanda da porsi è allora: queste storie mi aiutano a essere ciò che sono e a raggiungere ciò che voglio? E ancora: cosa ci ha permesso di diventare i negoziatori che siamo diventati?

Per rispondere a questa domanda Fisher-Yoshida illustra un modello composto dalle 6 principali narrazioni che forgianno i vissuti di ciascuno di noi:

- 1) la narrazione sociale, ciò che accade nel mondo, i messaggi che riceviamo dai media su chi dovremmo essere e su come comportarci, cosa dovremmo fare secondo i social;
- 2) La narrazione educativa, il tipo di educazione ricevuto e le storie di apprendimento che ci portiamo dentro;
- 3) La narrazione del settore in cui lavoriamo;
- 4) La narrazione organizzativa, quella più specificamente interna al nostro settore;
- 5) La narrazione familiare, il nostro ruolo in famiglia, i messaggi ricevuti crescendo che ci hanno forgiato il carattere;
- 6) La narrazione personale, la storia su chi vogliamo essere nel mondo.

Illustrato il modello, Fisher-Yoshida lo declina su di sé, raccon-

tando le 6 narrazioni che l’hanno resa quello che è diventata. Poi suggerisce al pubblico di fare altrettanto, confrontandosi col proprio vicino. Infine, invita chi è disposto a salire sul palco a raccontare i momenti topici della sua storia personale. Quello che sembrava un semplice esercizio si rivela un esperimento sociale di forte impatto emotivo e conoscitivo.

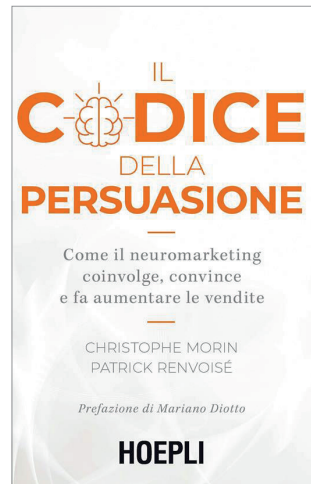
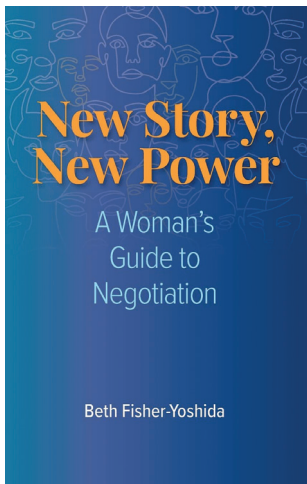
E ORA, ALLENATEVI

Cosa favorisce il negoziato? La risposta arriva da una massima di Sun Tzu: “Ogni battaglia è vinta prima di essere combattuta”. Fuor di metafora, la chiave è la preparazione. Non da meno il follow up, la riflessione a posteriori per riconoscere i nostri punti di forza e criticità. Ma anche la capacità di contenere le emozioni negative.

Esistono due modalità di negoziazione: quella competitiva e quella cooperativa. La scelta dipende dalle variabili in gioco.

Fisher-Yoshida illustra anche la sottile arte della domanda. Ne lancia alcune e invita il pubblico a riformularle in modo più efficace. “Immaginate di trovarvi con il cliente che dice: “Non sono sicuro che questo sia il momento giusto per decidere”. Prendetevi il tempo per riflettete.

E ora ditemi: cosa rispondereste? La platea azzarda: che cosa l’aiuterebbe a essere più sicuro? Perfetto. L’esercizio va avanti, toccando vari temi. La conferenza si trasforma, così, in una vivace palestra. In questo animato confronto arriva una domanda: quali strategie consiglierebbe per gestire le trattative ad alto rischio quando c’è uno squilibrio di potere? Come negoziare con organizzazioni molto più grandi e consolidate? Fisher-Yoshida esita qualche attimo, poi risponde: “A volte si crede che le organizzazioni grandi siano più potenti, in realtà



SOPRA, A SINISTRA, IL LIBRO *NEW STORY, NEW POWER: A WOMAN'S GUIDE TO NEGOTIATION* DI BETH FISHER-YOSHIDA; A DESTRA, IL LIBRO *IL CODICE DELLA PERSUASIONE* DI PATRICK RENVOISÉ.

le piccole hanno maggiore agilità e capacità adattiva. Per negoziare con un'organizzazione grande, bisogna identificare il valore che portate all'organizzazione e concentrarvi sulla creazione di valore reciproco. Ma per bilanciare l'asimmetria di potere occorre soprattutto stimolare il dialogo: più informazioni raccogliete dalla controparte, più sarete in grado di trovare la soluzione ottimale”.

L'ACCORDO PERFETTO PER LEONARDO D'URSO

Ha mediato controversie complesse in ambito commerciale e civile. Esperto scientifico del Consiglio d'Europa e consulente di diversi Ministri della Giustizia, già docente alla LUISS, ha collaborato al Program On Negotiation della Harvard Law School. Consulente per la Banca Mondiale e per la Commissione Europea. Un numero uno nel suo settore. Autore di *L'accordo perfetto* pubblicato da ROI EDIZIONI.

SIAMO TUTTI NEGOZIATORI AUTODIDATTI

Ogni giorno negoziamo qualcosa, affidandoci all'istinto, ma per diventare professionisti occorrono dai sei ai dodici mesi di studio e molta pratica. Esistono due modalità di negoziazione: quella competitiva e quella cooperativa.

La scelta dipende dalle variabili in gioco. Se l'unica variabile è il prezzo la decisione è semplice: giocare la mossa della competizione è meglio, anche perché la relazione con la controparte non avrà un seguito. Ma se le variabili sono molteplici (prezzo, qualità, tempi di consegna ecc.) il negoziato diventa complesso e la relazione potrebbe prolungarsi nel tempo. In questo caso cooperare è d'obbligo. Il negoziatore deve trovare un equilibrio fra due tensioni: il contenuto (cosa vuole portare a casa) e la relazione con la controparte. Se si concentra più sul contenuto rischia di compromettere il rapporto, ma se si focalizza prevalentemente sulla relazione rischia di concedere troppo e portare a casa meno del previsto.

UNO DEI SUOI 7 CASI DI SUCCESSO

Dei 7 casi di successo raccontati con orgoglio da D'Urso, uno dei più interessanti è la negoziazione tra una società farmaceutica e l'Authority italiana che regola l'autorizzazione di un farmaco per il trattamento antitumorale del sangue. Il metodo brevettato dall'azienda farmaceutica consisteva nell'estrarre il sangue dal paziente, spedirlo in Inghilterra, poi

in un laboratorio in America e, una volta rientrato in Italia, veniva reiniettato nel paziente. La sperimentazione era andata bene, bisognava ora negoziare l'approvazione dall'autorità competente.

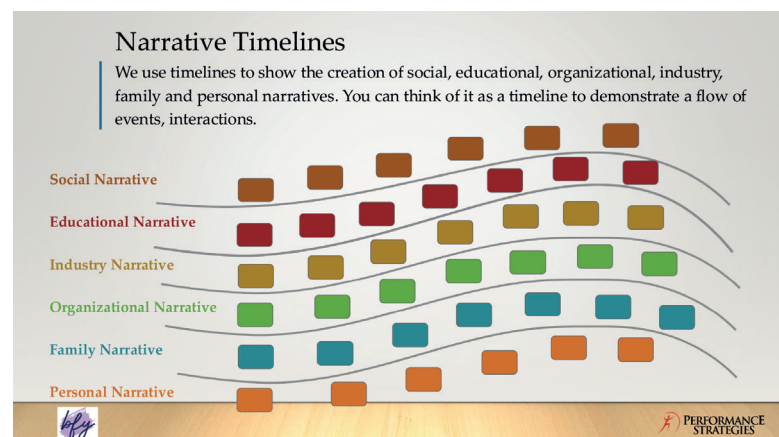
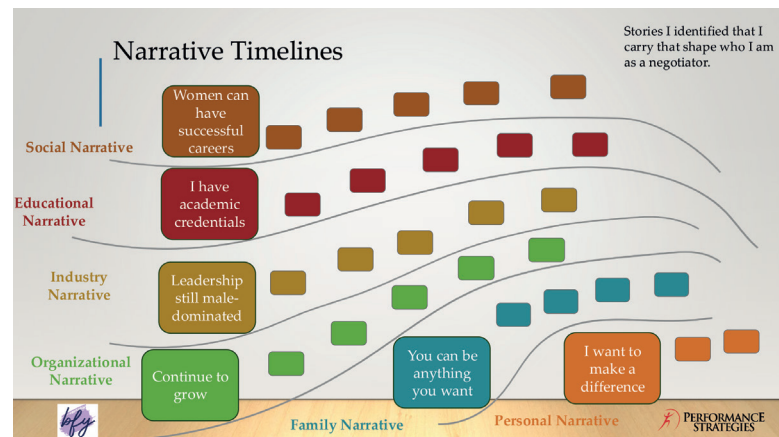
“Era un negoziato con molte variabili (il costo, il numero di pazienti a carico della Sanità, gli ospedali che potevano avere questo trattamento ecc.) e ha richiesto una lunga e meticolosa preparazione con il nostro team negoziale, comprese simulazioni dell'incontro con la controparte per valutare le possibili contromosse. Determinante per il successo del negoziato è stata la scelta di criteri importanti da parte della controparte quali, ad esempio, la pubblicazione di articoli su riviste scientifiche prestigiose, i titoli accademici dell'autore, la sperimentazione. Un grosso lavoro di squadra e un'attenzione minuziosa ai dettagli ha consentito al negoziato di andare a buon fine.

NEGOZIARE CON L'AIUTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

E, infine, non poteva mancare il tema del giorno, l'impiego dell'AI sul lavoro. “Recentemente abbiamo sperimentato un negoziato con Chat GPT 4.0.”, racconta D'Urso.

“Gli abbiamo chiesto di immaginare di essere un negoziatore in una trattativa. Abbiamo fornito tutti i dati di contesto e spinto il tasto avvio. In pochi secondi è venuta fuori la risposta con una serie di variabili negoziali incredibili, che a una persona porterebbero via il triplo del tempo. Il supporto dell'AI nel lavoro stimola anche a coltivare due risorse oggi fondamentali, la curiosità e la creatività, per ritrovare un nostro posto a fianco della tecnologia”.

LE NUOVE STRADE DELLA PERSUASIONE PER PATRICK RENVOISÉ Co-Founder e Chief Neuromarketing Officer di Sales Brain, la prima agenzia di neuroselling al mondo, ed esperto di vendite complesse ha sviluppato il modello di persuasione NeuroMap®.





LEONARDO D'URSO, ESPERTO SCIENTIFICO DEL CONSIGLIO D'EUROPA E CONSULENTE DI DIVERSI MINISTRI DELLA GIUSTIZIA, È AUTORE DEL LIBRO L'ACCORDO PERFETTO.

una metodologia basata su ricerche neuropsicologiche per mappare il processo decisionale dei clienti in modo rapido e scientifico. Coautore del bestseller *Il codice della persuasione*, pubblicato da Hoepli, lavora al fianco di numerose aziende tra cui Airbus, Facebook, Volvo, Siemens, Hitachi e Microsoft. Renvoisé esordisce con una provocazione: “Il marketing non funziona perché chiede ai clienti cosa vogliono. Poi, in base a una risposta razionale, viene realizzato il prodotto. Abbiamo allora cominciato a misurare le loro risposte fisiologiche. Ma dopo 25 anni di neuromarketing abbiamo capito che nemmeno questo funziona”. Si direbbe il messaggio di un disfattista. Ma la sorpresa arriva ora.

GLI STEP DEL PROCESSO DI PERSUASIONE

Il nuovo approccio di Renvoisé s’ispira alla scienza del cervello le cui decisioni sono prevalentemente irrazionali per via dei bias inconsci. “Ho cominciato a studiare come queste ‘scorciatoie cognitive’ possono essere usate anche per persuadere e ho capito che i 188 bias finora individuati possono ridursi a 6 stimoli primari”.

1) *L’egocentrismo è un freno alla persuasione.* Nei testi dei siti aziendali in genere prevale il pronome ‘noi’, ma risulta assai meno attrattivo di un sito centrato sui bisogni del cliente che privilegia il ‘tu’.

2) *Ciò che ci spinge ad agire è la percezione di un contrasto.* Senza contrasto il nostro cervello non riuscirebbe a prendere decisioni. Un buon esempio dell’uso del contrasto in un annuncio è Weight Watchers. La pubblicità mostra l’immagine della persona prima e dopo la cura. La differenza arriva direttamente al cervello primitivo e induce all’acquisto.

3) *Concretezza. Il cervello primitivo predilige i concetti concreti.* Perciò, per comunicare la vostra proposta di valore, usate oggetti o esperienze percepibili dai cinque sensi.

4) *Memorizzazione.* Quando le persone dovranno prendere una decisione, ciò che conta non è quello che dite ma ciò che i clienti ricorderanno del vostro messaggio, in genere l’inizio e la fine.

5) *Il cervello primitivo predilige le immagini alle parole.*

6) *Le Emozioni hanno un forte impatto sul cervello primitivo.* Prendiamo decisioni emotive inconsciamente e solo successivamente le giustifichiamo razionalmente.

Ridotti i 188 bias a 6 stimoli primitivi, il passaggio successivo consiste nel tradurli nei 4 step del processo di persuasione:

1) *Diagnosi del disagio (Pain).* L’obiettivo primario di una vendita è capire qual è l’esperienza negativa del cliente, il disagio che verrà eliminato dall’acquisto del vostro prodotto/servizio. Il successo di Starbucks, per esempio, non è la qualità del caffè, ma la percezione di avere a disposizione uno spazio dove sostare, dopo l’ufficio o la casa, per rilassarsi.

2) *Differenziazione (Claim).* Fai in modo che la tua mela sembri l’unica verde tra tutte quelle rosse. Il cervello primitivo ha bisogno del contrasto per scegliere.

3) *Dimostra il guadagno (Gain).* “Fai sì che quello che pagano sia percepito come inferiore rispetto a ciò che ottengono”.

4) *Infine, comunica tutto questo al cervello primitivo e la persuasione scatta di colpo.* La NeuroMap di Renvoisé non è tutta qui, c’è il suo libro per approfondirla.

Una performance apprezzabile quella di Renvoisé, ma con una nota stonata. Diversamente dai colleghi, lui non ha condiviso con il pubblico le slide che hanno contribuito a rendere il suo denso speech più esplicativo e accattivante.

Peccato! Il cervello primitivo dell’uditorio ne avrà risentito, notando più la perdita (del dono) che il guadagno (la qualità della performance). Una falla nella scienza della persuasione da cui nemmeno Renvoisé è riuscito a essere esente. Ma non c’è da stupirsi, in fondo è risaputo che il calzolaio ha le scarpe rotte.