PRODOTTO 02 / GUIDA OPERATIVA

Come gestire realmente una trattativa

Dalla prima conversazione a una decisione informata, senza pressioni o accordi improvvisati.

Una buona trattativa non nasce dalla capacità di “convincere”. Nasce dalla capacità di capire se l’operazione ha senso per entrambe le parti, definire il rischio e trasformare affermazioni in elementi verificabili. In questa guida “trattativa” include ingresso di un investitore, scelta di un socio operativo e collaborazione commerciale.

1. Prima di parlare: prepara la tua posizione

Scrivi su una pagina cinque elementi, indipendentemente dal ruolo ricoperto:

1. Obiettivo: cosa vuoi ottenere concretamente e in quale orizzonte.
2. Contributo: capitale, competenze, clienti, tecnologia, lavoro operativo o asset, quantificati dove possibile.
3. Vincoli: tempo, denaro, responsabilità, grado di rischio e condizioni non negoziabili.
4. Alternative (BATNA): cosa farai se non raggiungi un accordo e a che costo.
5. Informazioni mancanti: quali prove ti servono prima di decidere.

Esempio di un limite credibile

«Posso valutare un investimento massimo di 20.000 euro, a condizione che vengano chiariti uso dei fondi, governance e informazioni sui debiti; in assenza di documenti preferisco non proseguire.»

2. Qualifica la controparte prima di discutere il prezzo

Un profilo curato non è una due diligence. Verifica identità professionale, ruolo, effettiva titolarità del progetto, motivazione e possibilità concreta di dare seguito alle proposte. Le prime domande devono essere semplici, ma discriminanti:

- Chi decide? Le persone presenti possono prendere decisioni oppure devono consultare soci, organi o familiari?
- Cosa vuole ottenere in modo misurabile nei prossimi 6–12 mesi?
- Perché cerca un socio o investitore adesso, anziché altre forme di finanziamento?
- Quale informazione verificabile potrebbe smentire la proposta?
- Quale contributo è richiesto e quali aspettative ci sono in cambio?

3. Struttura il primo incontro (30 minuti)

Minuti	Scopo	Domanda guida
0–5	Contesto e obiettivo	«Cosa sarebbe utile capire oggi per entrambi?»
5–12	Problema e clienti	«Quale evidenza dimostra che il problema è reale?»
12–20	Economia e contributi	«Come entra il denaro? Quali costi e impegni contano?»
20–26	Rischi e punti aperti	«Cosa potrebbe far fallire questo accordo?»
26–30	Decisione di processo	«Qual è il prossimo passo e chi fa cosa entro quando?»

Durante il colloquio separa le affermazioni dai fatti. «Abbiamo un mercato enorme» è un'ipotesi; «abbiamo 38 clienti paganti nell'ultimo trimestre» è una dichiarazione verificabile con documenti.

4. Ascolto e obiezioni: rispondi senza difenderti

Quando senti «la valutazione è alta», «non c'è abbastanza tempo» oppure «non conosco il settore», non contrattaccare. Segui una sequenza di quattro passaggi:

- Riformula: «Se capisco bene, il rischio principale per lei è…».
- Chiedi criterio: «Con quali dati valuterebbe superato quel rischio?».
- Porta evidenza: documenti, scenario prudente, esempio di cliente, confronto con alternative.
- Decidi: accettare la critica, proporre una condizione di verifica oppure rinunciare.

> **ESEMPIO: OBIEZIONE SULLA VALUTAZIONE**
>
> Investitore: «A questa valutazione il rischio è troppo elevato». Founder: «Capisco. Quale ipotesi ritiene meno solida: ricavi, margini o ritmo di crescita? Le posso mostrare tre scenari e ragionare sulla struttura dell'operazione, senza forzare una cifra oggi».

5. Negozia il pacchetto, non una sola percentuale

Una trattativa societaria comprende più del prezzo. Anche un accordo su una quota apparentemente favorevole può essere sbilanciato se ruoli, liquidità futura e decisioni rimangono poco chiari.

Variabile	Da chiarire	Esempio di criterio
Struttura	Acquisto quote, aumento capitale, altra forma	Denaro alla società o al venditore?
Prezzo e quote	Valutazione prima/dopo investimento, diluizione	Cap table prima e dopo l'operazione
Governance	Decisioni riservate, voto, informativa	Quali decisioni richiedono consenso?
Contributo operativo	Ore, attività, risultati, compenso	Deliverable trimestrali, no promesse vaghe
Protezione e uscita	Trasferimento quote, tag/drag, prelazione	Evento, metodo di prezzo e tempi
Condizioni	Documenti, autorizzazioni, verifiche	Condizioni sospensive circoscritte

Calcolo da saper leggere

Esempio illustrativo: 50.000 € investiti in aumento di capitale su una valutazione pre-money di 450.000 € implicano 500.000 € post-money e, senza altre complessità, una quota del 10% per il nuovo investitore. Quote precedenti, strumenti convertibili, aumento riservato e diritti speciali possono modificare il risultato.

6. Come gestire concessioni e ancoraggi

- Non fissare una valutazione senza chiarire la struttura dell'operazione e i dati alla base.
- Distingui bisogni (liquidità, competenze, controllo) da posizioni («voglio il 30%»).
- Non offrire concessioni senza contropartita: es. più diritti informativi in cambio di un calendario preciso per la due diligence.
- Usa intervalli e condizioni quando la conoscenza è incompleta, dichiarando cosa potrebbe far cambiare i numeri.
- Prenditi tempo: nessuna decisione critica va presa per evitare un imbarazzo in riunione.

7. Dati e documenti: condividi per fasi

Fase	Materiale adeguato	Non ancora
Primo contatto	Teaser non riservato, settore, obiettivo, fasce	Credenziali, anagrafiche clienti, segreti, dati bancari
Interesse qualificato	Pitch, dati aggregati, business plan sintetico	Elenco nominativo clienti o contratti completi senza necessità
Approfondimento	Bilanci, cap table, documenti pertinenti secondo accessi controllati	Invii indiscriminati o senza traccia del destinatario
Due diligence	Documenti completi necessari, con professionisti e tutele	Dati personali eccedenti, condivisione non autorizzata

Un NDA può aiutare a proteggere informazioni non pubbliche, ma non elimina i rischi e non sostituisce sicurezza degli accessi, minimizzazione dei dati e una verifica della controparte.

8. I segnali d’allarme che richiedono uno stop

- Pressioni per pagamenti anticipati, commissioni di sblocco o investimenti “garantiti”.
- Rifiuto persistente di chiarire identità, poteri di firma, debiti o titolarità delle quote.
- Numeri che cambiano tra un documento e l’altro senza riconciliazione.
- Richieste di uscire subito dalla messaggistica protetta o di condividere recapiti vietati.
- Richiesta di firmare accordi immediatamente, senza copia e senza possibilità di consulenza.
- Proposte di lavoro operativo indeterminato in cambio di quote mai definite.
- Affidamento su rendimenti certi, certificazioni inventate o titoli non verificabili.

Se emergono segnali d’allarme

Interrompi la condivisione di informazioni e non effettuare versamenti. Conserva gli elementi già presenti nella piattaforma e usa i canali di segnalazione previsti.

9. Dal confronto alla decisione: 6 passaggi

- Riepilogo scritto senza attribuire impegni che non esistono.
- Elenco documenti da fornire, con responsabile, formato e data.
- Secondo incontro dedicato alle divergenze principali, non alla ripetizione del pitch.
- Scelta della struttura (capitale, quote, collaborazione) e prime condizioni, con supporto professionale.
- Due diligence proporzionata e verifica dei poteri/consensi necessari.
- Decisione esplicita: procedere a contrattualizzazione, rinviare con condizioni o chiudere.

10. Quando non trovare un accordo è il risultato corretto

Una trattativa ben condotta può terminare con un no. È preferibile chiudere quando valori, tempi, disponibilità finanziaria o diritti di controllo sono incompatibili, anche se la relazione personale è positiva. Scrivi perché non si procede; restituisci o gestisci le informazioni riservate secondo gli eventuali obblighi concordati.

MESSAGGIO DI CHIUSURA PROFESSIONALE

Grazie per il confronto e per la documentazione condivisa. Sulla base delle informazioni oggi disponibili non vediamo un allineamento sufficiente su [elemento]. Preferiamo quindi non proseguire con l'operazione. Restano fermi gli eventuali obblighi di riservatezza già assunti. Vi auguriamo buon lavoro.

Scheda rapida per preparare la prossima trattativa

Obiettivo minimo e risultato ideale _____

Alternative realistiche se non si firma _____

Tre domande non ancora risolte _____

Tre documenti da verificare _____

Condizioni che impongono uno stop _____

Responsabile del prossimo passo e scadenza _____

Nota sulla natura dei materiali

Esempi e calcoli sono illustrativi. L'effettivo trasferimento di quote, l'aumento di capitale o altri atti societari possono richiedere formalità, atti e professionisti. La guida non sostituisce verifica legale, fiscale o finanziaria.

Scheda operativa: confronta due proposte senza confonderle

Voce	Proposta A	Proposta B
Capitale o risorse	[_____]	[_____]
Quota / compenso / prezzo	[_____]	[_____]
Ruolo e ore richieste	[_____]	[_____]
Diritti e limiti decisionali	[_____]	[_____]
Condizioni e verifiche	[_____]	[_____]
Rischio principale	[_____]	[_____]

Quattro controlli prima di dire sì

- [ ] C'è corrispondenza tra promessa orale e proposta scritta?
- [ ] Chi ha il potere di impegnare la società o il titolare?
- [ ] La mia alternativa se non firmiamo è ancora accettabile?
- [ ] Capisco il costo di uscire dal rapporto in condizioni sfavorevoli?