

LEONARDO VILLELLA · LEONARDOVILLELLA.IT

Tecnica di ancoraggio nella negoziazione: come funziona e come difendersi

Testo originale di Leonardo Vilella · versione del 2026-09-23 · versione online: <https://leonardovillella.it/tecnica-ancoraggio-negoziazione/>

Un fornitore apre la trattativa con un numero: 42.000 euro. Troppo alto, lo sai. Eppure, venti minuti dopo, ti ritrovi a discutere se accettare 36.000 o spingere per 34.000. Nessuno dei due numeri era nella tua testa quando sei entrato in quella stanza. Il tuo budget reale era 28.000. Cosa è successo, esattamente, in quei venti minuti?

È successo l'ancoraggio. Uno dei meccanismi psicologici più studiati — e più usati, spesso senza nemmeno saperlo — in qualsiasi trattativa: commerciale, immobiliare, di lavoro, persino in famiglia quando si discute chi paga cosa, o in condominio quando si negozia la ripartizione di una spesa imprevista.

Cos'è l'effetto ancoraggio e perché il cervello ci cade

L'effetto ancoraggio è un bias cognitivo: la tendenza della mente a dare un peso sproporzionato al primo numero a cui viene esposta, e a usarlo come riferimento per tutte le valutazioni successive, anche quando quel numero è arbitrario o esplicitamente estraneo alla decisione da prendere.

Lo hanno dimostrato per primi Daniel Kahneman e Amos Tversky, con un esperimento diventato un classico della psicologia cognitiva: ai partecipanti veniva fatta girare una ruota truccata, che si fermava solo su due numeri, 10 o 65. Dopo aver visto il numero uscito — del tutto casuale, e dichiarato tale — veniva chiesto di stimare la percentuale di paesi africani nelle Nazioni Unite. Chi aveva visto il 10 stimava in media 25%. Chi aveva visto il 65 stimava 45%. Un numero senza alcuna relazione con la domanda spostava comunque la risposta di venti punti percentuali.

Un dato che sorprende sempre chi lo sente per la prima volta: funziona anche quando sai che sta funzionando. Questo è il dato più scomodo della ricerca sul bias di ancoraggio: essere consapevoli del meccanismo riduce l'effetto, ma non lo annulla. Zero immunità totale. Anche i negoziatori più esperti, quelli che insegnano questa tecnica, restano parzialmente influenzati da un'ancora ben piazzata — la differenza è che se ne accorgono prima, e possono correggere.

Come funziona l'ancoraggio in una trattativa commerciale: chi offre per primo

Nella pratica della negoziazione commerciale l'ancoraggio si traduce in una regola semplice da enunciare e difficile da applicare con disciplina: chi fa la prima offerta, imposta il campo su cui si giocherà tutto il resto della trattativa.

Non significa che la prima offerta venga accettata. Significa che ogni rilancio successivo — da entrambe le parti — verrà valutato in relazione a quel primo numero, non in astratto. Se il venditore apre a 42.000 su un prodotto che vale realisticamente 30.000, ogni sconto che concede in seguito — 38.000, poi 35.000 — sembrerà una vittoria per l'acquirente, anche se il prezzo finale resta comunque sopra il valore reale.

Il meccanismo lavora anche sull'effetto contrasto: mostrare prima un'opzione premium, molto più cara, rende l'opzione target — quella che si voleva vendere fin dall'inizio — improvvisamente ragionevole per confronto. Un'agenzia che presenta un pacchetto da 15.000 euro prima di quello reale da 6.000 non sta "gonfiando i prezzi": sta impostando l'ancora che farà sembrare 6.000 euro un affare.

C'è poi un dettaglio che pochi considerano: i prezzi dispari — 9.700 euro invece di 10.000 — vengono percepiti come più calcolati, più "studiati", quindi meno negoziabili di un numero tondo. Un prezzo tondo sembra una stima approssimativa, aperta a sconto. Un prezzo dispari sembra il risultato di un calcolo preciso, e psicologicamente scoraggia il rilancio.

Ancoraggio nel marketing: lo stesso meccanismo fuori dal tavolo della trattativa

L'ancoraggio non vive solo dentro una stanza di negoziazione. È lo stesso meccanismo dietro il cartellino "prezzo pieno 199 euro, tuo a 89" che si vede in ogni saldo. Il 199 non serve a vendere a 199. Serve a rendere 89 un affare, per contrasto — anche quando il valore reale del prodotto era 70.

Lo stesso principio regola i menu dei ristoranti con un piatto da 45 euro in cima alla lista, che nessuno ordinerà mai, ma che rende i piatti da 22 euro immediatamente ragionevoli. O i tre pacchetti di un software in abbonamento — Base, Pro, Enterprise — dove il piano Enterprise, quasi mai scelto, esiste soprattutto per ancorare la percezione di valore del piano Pro, quello che l'azienda vuole vendere davvero fin dall'inizio.

Capire questo aiuta anche a difendersi da consumatore, non solo da negoziatore professionista. Ogni volta che un prezzo "pieno" barrato appare accanto a un prezzo scontato, vale la domanda: quel prezzo pieno esisteva davvero, o è stato scritto solo per fare da ancora?

La tecnica di Ackerman: come strutturare i rilanci dopo l'ancora

Una volta piazzata l'ancora, resta il problema della sequenza: come rilanciare senza sembrare né troppo rigidi né troppo arrendevoli? Una delle tecniche più solide, nata nel contesto delle negoziazioni distributive — quelle in cui il prezzo è la variabile principale — è la tecnica di Ackerman.

La sequenza funziona così: si parte da un'ancora al 65% del proprio obiettivo reale, poi si rilancia all'85%, poi al 95%, infine al 100% — cioè esattamente il prezzo target. All'ultima offerta si aggiunge sempre un elemento non monetario, per segnalare che i margini sono davvero esauriti: qualche ora di assistenza inclusa, un'estensione di garanzia, una consulenza aggiuntiva.

Un esempio concreto rende l'idea più di qualsiasi spiegazione teorica. Obiettivo: 10.000 euro. Prima offerta: 6.500. Poi 8.500. Poi 9.500. Infine 10.000, con due ore di onboarding gratuito incluse.

Perché funziona questa sequenza e non un'altra? Perché il pattern di rilanci decrescenti — ogni scarto più piccolo del precedente — comunica in modo implicito che ci si sta avvicinando davvero al limite. Il cervello di chi sta dall'altra parte del tavolo legge il pattern, anche senza analizzarlo consapevolmente, e smette di spingere. Un rilancio irregolare, al contrario — un grande salto seguito da uno piccolo, poi di nuovo grande — comunica che c'è ancora margine, e invita a insistere.

Prima di ancorare: conosci la tua soglia di riserva

Ancorare senza sapere in anticipo il proprio limite è come sparare al buio. Serve, prima di tutto, una soglia di riserva chiara: il punto sotto il quale (se vendi) o sopra il quale (se compri) l'accordo smette di convenire, e conviene di più alzarsi dal tavolo.

Attorno a questa soglia si costruisce il range negoziale: un intervallo, non un numero secco, tra l'obiettivo ideale e la soglia minima accettabile. Un'ancora efficace si colloca sempre appena oltre l'estremo favorevole di questo range — abbastanza aggressiva da lasciare margine di trattativa, non così estrema da risultare priva di credibilità agli occhi dell'altra parte.

Un errore comune, soprattutto in chi negozia per la prima volta, è definire la soglia di riserva *durante* la trattativa, sotto pressione, invece che prima. Il risultato è quasi sempre una soglia che scivola verso il basso man mano che la conversazione si scalda — esattamente l'effetto che l'ancora dell'altra parte sta cercando di produrre.

Come riconoscere e difendersi da un'ancora aggressiva

Ricevere un'ancora sproporzionata — verso l'alto se stai comprando, verso il basso se stai vendendo — è un momento delicato. La reazione istintiva più comune è controproporre subito, con un numero altrettanto estremo dalla parte opposta. Sembra una difesa. È quasi sempre un errore.

Il motivo è semplice: rispondendo con un contro-numero, si accetta implicitamente la cornice numerica proposta dall'altro, ci si mette a giocare la sua partita invece di ridefinirla. La difesa più solida non è un'altra ancora, è una domanda: "Da cosa deriva questo numero?". Costringe l'altro a giustificare la cifra con criteri oggettivi — costi, mercato, precedenti — invece di lasciarla galleggiare come punto di riferimento indiscusso.

Un caso — ricostruito a scopo didattico, non un episodio reale, ma costruito su una dinamica ricorrente in chi si occupa di formazione alla negoziazione — mostra bene dove va storto anche chi conosce la teoria. Un responsabile acquisti, preparato, arriva al tavolo sapendo tutto sull'ancoraggio. Il fornitore apre a 80.000 euro su un servizio che nel mercato vale 50.000. Il responsabile acquisti, per "non farsi ancorare", risponde subito con 25.000 — metà del valore reale, tanto per bilanciare.

Il dettaglio sporco: la trattativa si blocca per due settimane, perché adesso è il fornitore a sentirsi insultato da un'offerta percepita come irrispettosa, non semplicemente bassa. Quello che dal punto di vista del responsabile acquisti era "difendersi dall'ancora" è stato letto dall'altra parte come un attacco alla credibilità del rapporto. Serve un intervento terzo per sbloccare la trattativa, e il prezzo finale — 54.000 euro — non è troppo diverso da quello che si sarebbe potuto ottenere subito con la domanda giusta, senza il congelamento di due settimane e senza il danno di relazione.

La lezione che ne esce è più utile di qualunque manuale: contrastare un'ancora aggressiva con un'altra ancora aggressiva raramente produce un risultato migliore. Quasi sempre produce solo più attrito, e tempo perso.

Quando conviene ancorare e quando no: il Metodo OMSCI applicato al prezzo

L'ancoraggio non è una tecnica da usare sempre e comunque. C'è una domanda di preparazione, dentro il Metodo OMSCI, che aiuta a deciderlo prima di sedersi al tavolo: quanto è solida la mia MAAN — la Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato — se questa trattativa dovesse saltare?

Con una MAAN solida, ancorare aggressivamente ha senso: c'è un piano B concreto, quindi il rischio di far saltare la trattativa pesa meno. Senza una MAAN solida — se questa è l'unica opzione reale sul tavolo — un'ancora troppo estrema può far percepire disperazione, invece che

forza, e l'altra parte lo sente. La disperazione si vede, anche quando si prova a nascondersela.

Nella pratica della consulenza alle PMI abbiamo visto ripetutamente lo stesso schema: chi entra in una trattativa importante senza aver preparato un'alternativa concreta tende a due estremi opposti, entrambi dannosi. O ancora troppo debolmente, per paura di perdere l'accordo, lasciando valore sul tavolo fin dall'apertura. O ancora troppo aggressivamente, per compensare l'insicurezza, rischiando di far saltare una trattativa che invece si poteva chiudere bene.

La leva "Strategia" del Motore OMSCI chiede esattamente questo, prima di ogni trattativa che conta: qual è il mio piano concreto se dice no? Chi arriva al tavolo con questa risposta già scritta ancora meglio, negozia meglio, e — punto spesso sottovalutato — regge meglio anche una trattativa che dura più a lungo del previsto, senza cedere per stanchezza nell'ultima mezz'ora.

C'è infine una distinzione che vale la pena tenere ferma: l'ancoraggio è una tecnica di apertura, non una strategia di chiusura. Serve a impostare il campo, non a vincere la partita da sola. Una trattativa costruita solo sull'ancora, senza esplorare gli interessi reali dell'altra parte, tende a produrre accordi fragili — che reggono la firma ma non reggono l'esecuzione, quando emergono dettagli che nessuno aveva davvero concordato.

Esercizio pratico: prepara la tua ancora prima del prossimo incontro

La teoria aiuta, ma l'ancoraggio si allena, non si improvvisa il giorno della trattativa. Un esercizio semplice, da fare a freddo, la sera prima di un appuntamento che conta.

- **Scrivi il tuo obiettivo reale**, il numero che, se ottenuto, ti farebbe dire "ho vinto". Un solo numero, non un intervallo vago.
- **Scrivi la tua soglia di riserva**: il punto oltre il quale conviene alzarsi dal tavolo. Anche questo, un numero preciso.
- **Calcola l'ancora di apertura** con la logica di Ackerman: circa il 65% di distanza dal tuo obiettivo, nella direzione a te favorevole.
- **Prepara la domanda di difesa**, per quando arriva l'ancora dell'altro: "da cosa deriva questo numero?" — scritta, non improvvisata sul momento.
- **Verifica la tua MAAN**: cosa fai concretamente se questa trattativa salta? Se la risposta è vaga, rimandala e chiariscila prima di sederti al tavolo.

Cinque minuti di preparazione scritta, non di più. Ma la differenza, nella stanza, si sente. Chi arriva con questi cinque punti già chiari resta lucido quando l'altra parte prova a spostare la conversazione con un numero shock: non perché non lo senta, ma perché lo aveva già previsto.

Vale la pena rifare questo esercizio anche dopo trattative andate bene, non solo prima di quelle difficili. Rivedere a freddo cosa ha funzionato nell'ancora usata, e cosa invece ha prodotto più attrito del necessario, costruisce nel tempo un'intuizione che nessun manuale, da solo, può dare. La tecnica si impara sulla carta in un pomeriggio. Il tempismo giusto per usarla si impara solo negoziando davvero, trattativa dopo trattativa, correggendo ogni volta un piccolo dettaglio.

Un errore diffuso: confondere l'ancora con la posizione finale

Un equivoco ricorrente, soprattutto in chi si affaccia per la prima volta a queste tecniche, è trattare l'ancora come se fosse già la propria posizione definitiva, difendendola con rigidità fino alla fine. Non è così che funziona, e non è nemmeno l'obiettivo.

L'ancora è un punto di apertura, pensato per essere superato durante la trattativa attraverso una sequenza di concessioni calcolate — non un muro da difendere a oltranza. Chi confonde le due cose rischia di irrigidire la controparte fin dai primi minuti, trasformando quella che dovrebbe essere una danza di rilanci in un braccio di ferro dove nessuno vuole muoversi per primo, e la trattativa si blocca prima ancora di iniziare a esplorare gli interessi reali di entrambe le parti.

Vale anche il contrario: cedere troppo velocemente dopo aver piazzato un'ancora forte comunica la stessa cosa di un'ancora debole fin dall'inizio — la sensazione, per l'altra parte, di poter continuare a spingere. La sequenza di Ackerman funziona proprio perché ogni passo è più piccolo del precedente, mai il contrario: è il ritmo decrescente, non la singola cifra, a comunicare che il limite si sta davvero avvicinando.

Domande frequenti sulla tecnica di ancoraggio

L'ancoraggio funziona anche se l'altra parte sa cos'è?

Sì, in misura ridotta ma reale. La consapevolezza del bias attenua l'effetto, non lo elimina. Anche i negoziatori più esperti restano parzialmente influenzati da un'ancora ben costruita.

Usare la tecnica di ancoraggio è manipolazione?

Dipende da come viene usata. Piazzare un'ancora realistica, anche se favorevole alla propria posizione, è una tattica di apertura legittima. Diventa scorretto quando l'ancora è costruita su dati falsi o inesistenti — quello sconfina nella disinformazione, non nella negoziazione.

Convieni sempre fare la prima offerta?

Quasi sempre sì, quando si conosce bene il valore reale dell'oggetto della trattativa: chi apre per primo fissa il campo di gioco. Convieni invece aspettare quando manca informazione sul range di prezzo accettabile per l'altra parte: in quel caso un'ancora piazzata alla cieca può risultare troppo bassa, o così alta da far saltare subito la trattativa.

Come si risponde a un'ancora estrema senza sembrare debole?

Con una domanda diretta sui criteri che l'hanno generata, non con un contro-numero altrettanto estremo. Chiedere "da cosa deriva questa cifra" sposta la trattativa dal terreno emotivo a quello dei fatti, senza cedere terreno e senza generare l'attrito di una controffensiva simmetrica.

Quanto deve essere distante l'ancora dal proprio obiettivo reale?

Dipende dal contesto e dalla relazione con l'altra parte, ma la tecnica di Ackerman offre un punto di partenza solido: circa il 65% dell'obiettivo per la prima offerta. Troppo vicino al target lascia poco margine di manovra; troppo lontano rischia di far percepire l'ancora come priva di serietà, e di raffreddare la trattativa prima ancora che cominci davvero.

L'effetto ancoraggio funziona anche nelle trattative tra privati, non solo in azienda?

Sì, il meccanismo è lo stesso ovunque ci sia un numero da negoziare: la vendita di un'auto usata, la trattativa su un immobile, persino la definizione delle mansioni in una convivenza. Cambia il contesto, non il funzionamento cognitivo di base.

Cosa fare se ci si accorge, a trattativa già avanzata, di essersi fatti ancorare?

Fermarsi, prima di tutto. Non serve vergognarsi né tentare recuperi bruschi che rischiano di far saltare tutto. Meglio dichiararlo apertamente, con una frase semplice — "voglio ripartire dai criteri, non dal numero di apertura" — e riportare la conversazione sui dati oggettivi.

Un'ancora riconosciuta a metà trattativa perde gran parte della sua forza, perché smette di agire sotto la soglia della consapevolezza.

Il rischio di ancorare senza aver preparato il resto

Un'ultima cautela, forse la più importante di tutte. L'ancoraggio è potente, ma è solo una leva tra le cinque del Motore OMSCI — Obiettivo, Motivazione, Strategia, Comunicazione, Interesse. Usarla da sola, senza aver lavorato sulle altre quattro, produce un effetto squilibrato: si vince l'apertura e si perde la chiusura.

Capita spesso con chi arriva a un corso di negoziazione avendo già sentito parlare di ancoraggio, magari da un video online, e lo applica meccanicamente al primo incontro utile. Ancora bene. Poi non sa leggere i segnali di chiusura, non ha esplorato gli interessi reali dell'altra parte, e la trattativa si areena proprio nel momento in cui, tecnicamente, sarebbe pronta per chiudersi. Un'ancora ben piazzata apre bene una partita che va comunque giocata fino in fondo, con tutte le fasi previste: preparazione, apertura, esplorazione, proposta e scambio, chiusura.

In tre righe

- L'effetto ancoraggio è un bias cognitivo reale, dimostrato scientificamente: il primo numero condiziona ogni valutazione successiva, anche quando è arbitrario.
- La tecnica di Ackerman (65-85-95-100 più un elemento non monetario) struttura i rilanci in modo che comunichino davvero l'esaurimento dei margini.
- La difesa migliore da un'ancora aggressiva non è un'altra ancora, è la domanda sui criteri che l'hanno generata — e una MAAN solida preparata prima di sedersi al tavolo.
- L'ancora è un'apertura, non una posizione finale: va superata con una sequenza di rilanci calcolati, mai difesa in modo rigido fino in fondo.

Nella prossima trattativa che ti aspetta: hai già in mente il tuo numero, o rischi di lasciare che sia l'altro a deciderlo per te aprendo per primo? Scrivilo prima di entrare nella stanza. Non fidarti della memoria sotto pressione: è proprio lì, nei primi trenta secondi di un tavolo caldo, che l'ancora dell'altro ha più presa su una mente non preparata.

Autore

LV

Leonardo Villella

Senior Consultant dal 1996 — Negoziazione integrativa, mediazione aziendale e Metodo OMSCI

Da oltre venticinque anni affianca piccole e medie imprese italiane su negoziazione integrativa e mediazione aziendale. È l'ideatore del Framework OMSCI — Metodo Quadrifoglio, guida operativa per il negoziatore che integra obiettivi SMART, lettura dei bisogni della controparte e una strategia in quattro passi.

[LinkedIn](#) [X](#) / [Twitter](#) leonardovillella.it

Diritti e uso. © 2026 Leonardo Villella (leonardovillella.it). Tutti i diritti riservati. Puoi aprire questo documento, leggerlo, stamparlo e farlo leggere ad alta voce dal tuo browser o da un lettore di schermo, per uso personale. Non è consentito modificarlo, ripubblicarlo, distribuirlo a terzi come proprio né venderlo senza autorizzazione scritta. La versione aggiornata è sempre su <https://leonardovillella.it/tecnica-ancoraggio-negoziazione/>. Le informazioni hanno scopo generale e non sostituiscono una consulenza professionale sul tuo caso.