

## Diario di una negoziazione interculturale (...fallimentare)

di **Umberto Trulli**

[Visualizza gli altri contributi del docente >>>](#)



Molte aziende, riconosciute sul mercato domestico per l'eccellenza dei loro prodotti, tentano la **carta dell'internazionalizzazione** partendo dall'assunto che, per affermarsi su mercati culturalmente diversi da quelli di origine, in fondo, basta replicare quanto già fatto su questi ultimi.

Animati da tale logica si osservano dei comportamenti aziendali che nella loro palese inopportunità, rivelano la più evidente debolezza dell'assunto ossia, l'aver trascurato, nella formulazione della propria strategia di internazionalizzazione, la **componente culturale** del nuovo mercato di interesse.

Numerosi ed ormai famosi sono i casi di prodotti di successo nel mercato domestico per i quali, il significato del loro nome nella lingua del nuovo mercato di interesse, ha determinato il fallimento dell'iniziativa commerciale. Analoghi esiti sono stati originati dall'uso di claim, di packaging, di caratteristiche quali forme e colori quantomeno inopportuni per il mercato estero individuato in quanto completamente estranei, se non a volte in contraddizione, con la cultura dello stesso.

Proviamo a partire ancora prima del prodotto, ossia dalla fase negoziale.

Anche in questo ambito, l'assunto errato sopra citato è molto diffuso.

Il **processo negoziale**, in tutte le sue forme (commerciale, diplomatico, relazionale,...), poggia le proprie basi sulla componente culturale delle parti che sono chiamate a trovare il miglior accordo possibile per tutti gli attori coinvolti.

Chiaramente tale caratteristica aumenta la complessità del contesto nel quale si è chiamati a gestire il processo in parola. Alcune culture sono **"event oriented"** pertanto le decisioni sono determinate dalla combinazione di eventi che si verificano in quel determinato momento, altre sono **"monocroniche"** intendendo con ciò la tendenza a concentrare l'attenzione su una singola attività alla volta. A questo si aggiunge la caratteristica "high context" o "low context" di una cultura, indicando con ciò il rilievo che il contesto conferisce, in termini di significato, alle parole; tale elemento influenza ovviamente il fattore linguistico, la comunicazione non verbale, le aspettative e dunque l'esito del processo negoziale.

Di seguito un racconto nel quale tutti questi elementi sono stati ignorati, trascurando di fatto la componente culturale della relazione e ricadendo ancora una volta nel tranello diffuso che recita "il mio prodotto è buono, posso venderlo in qualsiasi parte del mondo senza difficoltà come ho sempre fatto!".

### Il quadro di riferimento

Giannelli (nome di fantasia) ha fatto crescere nel tempo l'azienda di famiglia che produce ottime macchine per pasta professionali. Il mercato italiano è sempre stato remunerativo, benché complesso ed altamente competitivo. Allo stato attuale l'azienda è solida, strutturata in modo efficiente, conta oltre 200 dipendenti e genera un fatturato indicativo di 25 milioni di euro.

Le modalità gestionali di carattere familiare, per volontà dello stesso Giannelli, hanno lasciato spazio, sin dai primi segnali di crescita, ad approcci più strutturati e maggiormente orientati alle buone prassi manageriali.

Più volte Giannelli ha pensato di interessarsi a nuovi mercati esteri, ma non è mai capitata l'opportunità che permettesse di trasformare l'intenzione in azione.

L'incontro con un conoscente che da anni lavora in un paese di cultura araba, (che per comodità sarà chiamato Taqafat), è l'evento atteso.

La normativa del Taqafat prevede che le iniziative imprenditoriali debbano svolgersi con il coinvolgimento di un attore locale, lo sponsor, che il conoscente può facilmente reperire.

Giannelli, può beneficiare di una serie di fattori che rendono lo scenario, per la prima volta, particolarmente concreto per intraprendere un'azione commerciale all'estero.

Da una prima valutazione vengono emergono una serie di elementi favorevoli circa il mercato in tutte le sue caratteristiche, lo sponsor, la capacità organizzativa e finanziaria dell'azienda per affrontare un progetto di internazionalizzazione.

Lo sponsor locale, il signor Faisal, si attiva subito ed organizza una serie di incontri con potenziali partner di assoluto rilievo commerciale e sociale.

Alla luce di tali elementi Giannelli si reca in Taqafat con delle certezze. E' molto sicuro delle proprie capacità, del resto i risultati generati non sono frutto di casualità! E' sicuro dei propri prodotti, la posizione di indiscutibile leadership sul mercato italiano supporta l'oggettività di tale valutazione; è sicuro della facilità di penetrazione del mercato locale che sicuramente è meno esigente e complesso di quello italiano.

### **L'esperienza**

Il volo in aereo è stato, benché comodo, relativamente lungo. Di fatto Giannelli è nella sua stanza d'albergo alle 21 circa, stanco, vuole solo fare una doccia, mangiare qualcosa prima di andare a dormire, per essere così in forma in occasione degli incontri che lo sponsor ha organizzato l'indomani mattina.

Squilla il telefono, è la reception dell'hotel. In linea c'è lo sponsor di Giannelli. Il signor Faisal lo accoglie con tutti i riguardi che la cultura araba riserva all'ospite e propone di cenare insieme alle 22 in un noto ristorante del luogo.

A questo punto Giannelli, stanco del viaggio e con l'idea "doccia-cena-sonno ristoratore" nella sua testa, declina con molta gentilezza l'invito di Faisal.

Si incontreranno l'indomani alle 9,30 nella hall dell'albergo, considerando che il primo degli appuntamenti è programmato per le ore 13.

Il giorno seguente, Giannelli puntuale alle ore 9, si accomoda nella poltrona della hall; non ha mai visto il signor Faisal, ma sicuramente lo riconoscerà in qualche modo. L'unica indicazione è che il signor Faisal ha dei baffi, ... purtroppo per il paese questo non costituisce un elemento distintivo!

Passa il tempo, sono le 9,20 e del signor Faisal non c'è traccia; Giannelli si alza più volte chiedendosi, per ogni persona che entra nell'hotel, se questa possa essere il signor Faisal. Nulla da fare.

Allora Giannelli incomincia ad innervosirsi, considera il ritardo una mancanza di rispetto nei suoi confronti. Chissà quanto riderebbero i suoi dipendenti pensando al fatto che la puntualità è sempre stata da lui considerata, con orgoglio, il suo principale tratto distintivo. Ha sempre ricordato a tutti, alla bisogna, che arrivare in ritardo significa non considerare il valore del tempo dell'interlocutore! Giannelli in questa situazione, per lui paradossale, prova a chiamare il signor Faisal al telefono. Del resto sono passati ben 45 minuti dall'orario concordato per l'appuntamento! Risponde il signor Faisal il quale, utilizzando il solito tono molto gentile, comunica che arriverà tra circa un quarto d'ora all'appuntamento, e chiude la conversazione con l'espressione "Inshallah". Ciò che colpisce maggiormente Giannelli è la risposta del signor Faisal; eppure, per rimarcare il suo disappunto, ha utilizzato un tono di voce abbastanza rigido!

Alle 10 compare il signor Faisal. Il riconoscimento è immediato; arrivano le scuse per il ritardo e inizia la conversazione, sempre sul divano....sul quale Giannelli è stato ad aspettare.

A Giannelli si legge il disappunto sul viso, da buon imprenditore per sua natura concreto, affronta subito i temi che lo hanno portato in Taqafat: caratteristiche specifiche del mercato di interesse, profilo dettagliato delle aziende oggetto degli incontri, modalità di partnership, aspetti relativi alle valute ed ai mezzi di pagamento, ... insomma elementi di rilievo per la missione.

Ogni volta il signor Faisal risponde in maniera molto sintetica e formula domande su argomenti alquanto generici, a volte di natura personale riguardanti Giannelli.

In particolare i temi di conversazione sollecitati dal signor Faisal sono i figli di Giannelli, la loro scuola, i loro caratteri, i parenti, le riunioni di famiglia, le ricorrenze, ...

A fronte di tali "perdite di tempo" Giannelli incomincia a spazientirsi, il suo sguardo dietro agli occhiali da sole esprime tutto il suo disappunto. Inoltre ad aggravare la situazione emotiva di Giannelli c'è il ricorso del signor Faisal a supportare la sua comunicazione con il contatto fisico, nel parlare si avvicina molto a Giannelli, a volte gli prende la mano, ... la situazione per quest'ultimo è al limite della sopportazione. In fondo non c'è questa confidenza! Cosa ha in mente Faisal? Dove vuole arrivare? Come se ciò non bastasse, ad un certo punto, si avvicina al divano un conoscente di Faisal. Calorosi abbracci tra i due. Faisal presenta il suo amico a Giannelli e, subito dopo il

saluto, la conversazione tra i due in lingua araba sembra essere lunghissima. Ancora una perdita di tempo per Giannelli!

A questo punto l'imprenditore esprime tutto il suo disappunto incrociando le braccia, orientando lo sguardo altrove ed accavallando in modo poco signorile una gamba sull'altra, rivolgendo la suola della scarpa al suo interlocutore.

Il saluto di commiato tra il signor Faisal ed il suo amico sembra molto coreografico agli occhi di Giannelli; ora forse è possibile riprendere a parlare di cose importanti.

A Giannelli tutto ciò sembra inaccettabile, non resiste a comunicare, anche se in modo garbato, la sua contrarietà per non aver concluso ancora nulla, e sono quasi le ore 13.

Nel pomeriggio gli incontri con le aziende si rivelano infruttuosi. I tentativi di negoziazione applicati con i potenziali partner sono caratterizzati da dinamiche simili a quelle vissute con il signor Faisal. Nessun accordo viene firmato e ogni dialogo sembra vertere sulle relazioni piuttosto che sugli affari.

Giannelli parte due giorni dopo, come previsto, con l'impressione di aver perso tempo e denaro in quest'esperienza.

Ad un certo punto gli viene anche l'idea di cambiare sponsor, ma non fa nulla.

Il progetto di internazionalizzazione è ancora oggi, per Giannelli, è un argomento da non trattare. In realtà nessuna analisi è stata mai fatta circa i motivi dell'insuccesso.

### **Alcune riflessioni**

Il governo delle relazioni tra culture diverse è oggi una competenza necessaria per i manager di organizzazioni ed imprenditori che sono chiamati ad operare in modo sistemico sul mercato globale.

Con particolare riferimento ai processi negoziali, la consapevolezza del ruolo svolto dalla cultura della controparte nella ricerca congiunta della soluzione ottimale, costituisce una condizione necessaria per l'efficacia del negoziato stesso.

Partendo da tale considerazione, la fase di preparazione del negoziato, fase che per sua natura determina la riuscita del processo negoziale, deve necessariamente prendere in considerazione la componente culturale della controparte.

E' utilizzando tale "filtro cognitivo" che le informazioni disponibili devono essere acquisite ed interpretate, ed è facendo riferimento a tale elemento che la strategia e la conseguente tattica negoziale devono essere formulate ed applicate.

Ovviamente per le finalità di cui sopra è necessario disporre di tali competenze di natura specifica che il manager o l'imprenditore possono trovare o nell'ambito del patrimonio conoscitivo messo a disposizione dalle proprie risorse, oppure facendo ricorso a competenze esterne qualificate (esperti, consulenti,...).

**Umberto TRULLI**

[umbertotrulli@consultant.com](mailto:umbertotrulli@consultant.com)

*NB: nel racconto citato, il paragrafo "Esperienze" contiene almeno sette evidenze di "violazioni" di prassi culturali tipiche. Provate ad individuarle!*