

## L'influenza delle "tradizioni" nella conclusione del contratto

Le trattative commerciali con operatori stranieri talvolta subiscono battute d'arresto che le aziende italiane faticano a comprendere. Lo stesso concetto di impegno contrattuale può non coincidere esattamente con quello della controparte...

Può capitare di attendere a lungo una risposta, semplicemente perché non è stato percepito un diniego detto troppo velatamente.

In prima battuta tenderemo a considerare le controparti strane o inaffidabili. Un'analisi più attenta evidenzia invece che queste difficoltà nascono da differenti tradizioni e usanze.

In alcuni Paesi, specialmente in Estremo Oriente e nei Paesi Arabi, bisogna avere la capacità di comprendere le logiche altrui per arrivare a una trattativa di successo.

### Diniego

In **Cina** e in tutto l'**Estremo Oriente** difficilmente ci si sente dire schiettamente che la proposta non è accettata. Un diniego aperto è infatti considerato umiliante per chi lo riceve, per cui la controparte orientale tenderà a trovare delle scuse:

- \* Questo è un po' difficile...
- \* Abbiamo un problema...
- \* Dobbiamo discuterne in azienda.

Queste dichiarazioni, apparentemente morbide e di scarso impatto, soprattutto quando sono seguite da una prolungata assenza di successivi contatti, rappresentano un chiaro segnale d'allarme.

Talvolta l'espressione di contrarietà è così soft da non poter essere rilevata se non agli occhi di un attento negoziatore che conosca bene la cultura locale.

Anche il consiglio di prendersi un po' di riposo, quando la trattativa si arena su qualche aspetto poco accettabile, potrebbe nascondere una dichiarazione di diniego.

### Delega e corrispondenza gerarchica

Il **sistema di delega** delle decisioni in molti Paesi dell'Estremo Oriente non è simile al nostro, per cui il funzionario che partecipa alla trattativa può solo riferire, ma non può anticipare alcuna approvazione dei propri superiori.

In alcuni contesti è la **differenza gerarchica** a costituire uno sbarramento alla trattativa. Affidare a un semplice export manager la trattativa potrebbe precludere all'azienda

italiana la possibilità di entrare direttamente in contatto con chi prende realmente le decisioni aziendali.

Il presidente o il direttore generale potrebbero infatti non accettare di umiliarsi a trattare direttamente con un interlocutore ai loro occhi poco rappresentativo... E l'export manager italiano si troverà di fronte un addetto alle vendite o agli acquisti, privo di potere decisionale.

La trattativa potrebbe avere corso diverso se a partecipare fosse direttamente il direttore generale o il presidente dell'azienda italiana.

## Galateo

Anche una buona conoscenza del galateo locale può evitare situazioni spiacevoli a chi ci ospita.

Se umiliassimo in qualche modo il nostro interlocutore di fronte al suo *entourage* andremmo a creare un imbarazzo non paragonabile a quello che potrebbe sorgere in un'analogia situazione in Italia.

La controparte umiliata si troverebbe nell'urgenza di riguadagnare rapidamente la faccia per evitare di essere per sempre disprezzato per averla pubblicamente persa.

Tra le più frequenti cause di imbarazzo vale la pena citare la **differenza di età** anche tra soggetti allo stesso livello nell'organigramma aziendale.

Il proprietario dell'azienda italiana più giovane rispetto al padrone dell'azienda locale dovrebbe riservargli un trattamento particolarmente rispettoso. In caso contrario, dovrà attendersi che gli siano riservati particolari riguardi, dovuti per tradizione confuciana agli anziani in tutto l'estremo Oriente.

## In caso di controversie

Queste considerazioni valgono anche nella gestione dei tentativi di **mediazione** e di **conciliazione** che si stanno affermando soprattutto per risolvere le controversie commerciali **con controparti cinesi**.

La partecipazione a un incontro per la risoluzione di una controversia dovrà quindi prevedere che vi partecipi chi può prendere le decisioni per l'azienda e ciò avverrà solo se annunceremo che il massimo esponente dell'azienda si recherà all'incontro.

Diversamente rischieremo di ottenere risultati simbolici o di partecipare a incontri formali in cui nessuno può giungere ad accettare una soluzione.

## **Promesse verbali**

Si raccomanda infine di fare attenzione alla possibilità di mantenere le promesse verbali e le dichiarazioni che si rilasciano nella fase della trattativa.

I cinesi, in particolare, considerano queste **dichiarazioni vincolanti** quanto noi consideriamo il contratto sottoscritto.

Esse infatti contribuiscono a far nascere il rapporto di fiducia che si manifesta con la sottoscrizione del contratto e il rifiuto di adempierle li delude molto. In ciò differiscono dal sistema occidentale che ritiene valide solo le condizioni finali scritte.

Questa differenza culturale da luogo a molti malintesi, in quanto la sottoscrizione del contratto, che per noi crea vincoli ben definiti, nell'altra estremità dell'Asia è considerata il segnale che tra le parti è nato un rapporto di fiducia che permette di rinegoziare e di cooperare se vi è qualche problema nel raggiungere gli obiettivi comuni.

## **Avv. Vartui Kurkdjian**

Newsletter n. 56 - 12 giugno 2008