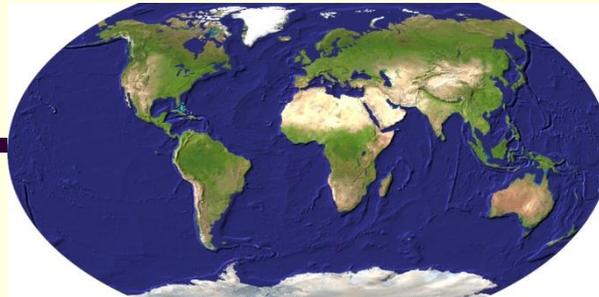




# Le DIFFERENZE CULTURALI e il loro IMPATTO

**ALDAI – Gruppo Geopolitica e Internazionalizzazione**  
Milano 22/06/2016



# Indice

---

## 1 - INTRODUZIONE

## 2 – ASIA

- Si fa e non si fa in CINA
- La “Lingua” un passaporto in più
- MIANZI (cioè: “la faccia”)
- L’influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione
- Cina e Occidente (nel Business)
- Le chiavi culturali per avere successo in Cina

## 3 - PAESI ARABI

- Si fa e non si fa
- Giusto atteggiamento
- Galateo negli affari

## 4 - CONCLUSIONE



# Introduzione

- Nei miei oltre 40 anni di vita professionale, di cui 20 da Temporary Manager, ne ho spesi una trentina vivendo all'estero (tra permanenze lunghe / medie / brevi posso contare 41 Paesi).
- Nel passato sui miei curriculum e nei biglietti da visita mi presentavo come “Temporary Glocal Manager”, che però ho poi sostituito con “Multicultural Temporary Manager”.
- Da un lato questo cambio nel presentarmi mi ha creato vantaggi non indifferenti nelle selezioni da parte dei vari Head Hunters con i quali interagivo, e poi successivamente con le Imprese alle quali venivo presentato e da loro contrattato per incarichi da Temporary.



# Introduzione

- Dall'altro, la mia Multiculturalità mi ha reso più “welcome” di altri (cioè dei concorrenti) alle mie varie controparti nel Business.
- Per contro in varie occasioni ho avuto modo di rendermi conto che purtroppo la mancata conoscenza culturale di altre parti del mondo, unita a presunzione e arroganza, e soprattutto pregiudizi, ha spesso fatto fallire opportunità di business che invece avevano tutte le premesse per essere destinate a un sicuro successo.
- Quando decidiamo di “**vendere**” qualcosa in un paese differente dal nostro, oltre alle strategie di approccio, dovremmo anche cercare di conoscere quanto più possibile sulla storia / cultura, ma soprattutto sulle tradizioni ed usi e costumi del paese al quale ci rivolgiamo.



# Introduzione

- Questo perché ci consente di stabilire con il potenziale cliente un rapporto più particolare, più personale, che, al di là delle consuete tecniche di marketing / vendita, genera nella controparte una maggiore disponibilità ed interesse, il che è indubbiamente sempre premiante.
- All'estero ci troviamo di fronte a tradizioni e modi di pensare molto differenti dal nostro e se vogliamo ottenere rispetto e considerazione, dobbiamo esserne pienamente consapevoli.
- Ricordiamoci sempre che siamo in casa d'altri, per cui non possiamo permetterci di pretendere che valgano le medesime regole di casa nostra. Questo sarebbe l'errore maggiore perché la distanza culturale è spesso sensibilmente sottovalutata.



# Introduzione

- Il modo più semplice per evitarlo è quello di conoscere il “si fa” ed il “non si fa”, cioè comprendere i codici comportamentali.
- Tuttavia non é sufficiente “comprendere” un diverso modo di pensare, occorre anche “accettarlo” e “applicarlo”. Solo così sarà possibile instaurare e mantenere positive e durevoli relazioni personali e professionali.
- Anche il fattore LINGUE è determinate al successo. Sono a tutti gli effetti in Passaporto in più. Ho spesso avuto modo di riscontrare che l’Inglese spesso è conosciuto in maniera superficiale: questa lingua non è un “plus” ma un “must”.



# Introduzione

- Conoscere più lingue, anche se non allo stesso livello dell'inglese, è un ulteriore fattore di successo.
- La controparte apprezza sempre notevolmente il tuo sforzo di comunicare, anche se parzialmente e stentatamente, nella sua lingua.
- Non solo, le lingue ti consentono di capire almeno parzialmente il contenuto delle loro conversazioni, sei meno “alieno” e ti danno un maggiore grado di autonomia, senza dover dipendere in tutto e per tutto dagli interpreti e dai rischi talvolta associati al loro utilizzo.



# Introduzione

- Siamo tutti d'accordo che per penetrare i mercati esteri con successo oggi è indispensabile il pieno possesso di metodologie e di tecniche commerciali, di marketing, organizzative.
- Un bravo Export e/o Resident Manager deve di base, avere forti doti commerciali e di negoziazione, deve conoscere il web e le nuove strategie di comunicazione. Deve essere una persona intraprendente, capace di lavorare per obiettivi e con possibilmente un'esperienza all'estero vissuta in prima persona.
- Il lavoro dell'Export e/o Resident Manager è molto ambito, perché permette di viaggiare, conoscere nuove persone ed ottenere risultati professionali soddisfacenti.



# Introduzione

- Deve valutare i modi migliori per relazionarsi con i possibili partner. Deve creare un ponte e un dialogo efficace con ogni singolo paese con cui si vogliono aprire delle trattative; essere un bravo comunicatore, capace nella risoluzione dei problemi e deve inoltre fare propria la "cultura straniera" per comprendere e analizzare nel miglior modo possibile gli eventuali sviluppi di una collaborazione a breve o lungo termine.
- Le competenze indispensabili per svolgere tale professione sono perciò diverse. Sono importanti sia le caratteristiche personali, o di carattere, sia il livello di cultura generale: un buon Export Manager deve essere attivo, dinamico, spigliato, ed empatico.



# Introduzione

- Come già commentato, nel suo percorso deve apprendere diverse lingue, prima fra tutte l'inglese, della quale deve avere una padronanza perfetta. Le altre vanno scelte sia in base al mercato con il quale si vorrebbe lavorare, sia prendendo in esame le maggiori utilizzate nel mondo.
- Nel bagaglio culturale della persona, che vuole intraprendere questa carriera, non devono mancare le conoscenze, approfondite, della cultura di quel determinato paese con cui entra in relazione. Ciò è importante soprattutto quando si cerca di avviare una rete di scambi con una mentalità totalmente diversa dalla propria.



# Introduzione

Per entrare nello specifico dell'importanza della Multiculturalità, qui a seguire riprendo, quale esempio, alcune slide di mie precedenti presentazioni sul medesimo tema, quali:

- Si fa e non si fa in Cina
- La “Lingua” un passaporto in più
- MIANZI (cioè: “la faccia”)
- L'influenza della storia nei comportamenti e nella comunicazione
- Cina e Occidente (nel Business)
- Le chiavi culturali per avere successo in Cina

Ho voluto prendere quale principale esempio la Cina, perché oggi è il mercato interno più grande al mondo, ed anche perché, con le dovute differenze locali, concetti simili sono applicabili anche per la maggior parte degli altri paesi asiatici.



## ASIA - Si fa e non si fa in Cina

Al di là degli usuali DOs and DONTs in Cina, che abbondano su tutte le guide di viaggio (non accarezzare la testa dei pargoli, non appoggiare il piede sulla soglia rialzata di templi o case, non infilare le bacchette nel riso stile offerta funebre, non spacchettare il regalo appena lo si riceve a meno che si sia invitati a farlo, consegnare e ritirare biglietti da visita ed altri oggetti con due mani e non una...) sappiamo proprio tutto?

Quello che segue é un piccolo vademecum, basato su esperienze dirette personali, per ridurre il numero di figuracce e soprattutto per non offendere nessuno a causa delle divergenze culturali.



# ASIA - Si fa e non si fa in Cina

## A TAVOLA

- **Sedersi:** la persona più anziana e/di più alto livello si deve far sedere con le spalle verso un muro e guardando verso la porta d'entrata.
- **Cenare:** è sconsigliabile parlare per primi di lavoro (noi occidentali intendo), altrimenti i partner cinesi penseranno che l'unica cosa che abbiamo in testa sia il business e non il creare un rapporto di fiducia e amicizia con loro, che poi è la base per una relazione duratura e sincera con i cinesi.
- **Brindare:** Abbassa il tuo bicchiere quando si fa un brindisi soprattutto alla fase commerciale. Durante il pranzo/la cena di lavoro, normalmente dobbiamo abbassare il nostro bicchiere quando quello è il nostro cliente o qualcuno che è di alto livello o seniority, è un modo per mostrare il rispetto.



# ASIA - Si fa e non si fa in Cina

## TEMPI e ORARI

- **Il significato del rispetto degli orari per pranzo e cena.** Questa è una tuttora forte reminiscenza dei periodi passati nei quali la popolazione cinese ha sofferto la fame per carestie e/o regimi vari.
- **Per la riscossione dei crediti.** Se per caso si chiede un pagamento come prima azione della giornata il debitore farà di tutto per non pagare. Questa è una superstizione, per cui se la giornata si apre con soldi che escono allora sarà infausta.
- **Dimissioni / Assunzioni di personale.** Si tende sempre a lasciare l'attività in essere prima de Capodanno Cinese per iniziare quella nuova con il Nuovo Anno, perché questo é di buon auspicio.



# ASIA - Si fa e non si fa in Cina

## NUMERI e SUPERSTIZIONE

- Va sottolineato che i cinesi sono particolarmente ossessionati dalle omofonie. Quando il nome di un numero o di un oggetto è omofono ad altre parole connesse al lutto o alla cattiva sorte, il numero o l'oggetto in questione è il più possibile da evitare.
- L'esempio più comune è quello del numero 4 perché nella sua pronuncia suona come "morte".
- Quindi normalmente negli indirizzi non esistono numerazioni che contengano il 4, come pure per gli edifici non esiste il 4° / 14° / 24° piano, idem per le targhe dei veicoli.



# ASIA - Si fa e non si fa in Cina

## NUMERI e SUPERSTIZIONE

- Non bussare alla porta 4 volte. Chi bussa 4 volte viene per annunciare un lutto!
- Anche per i numeri di telefono si evita il 4 e, all'opposto si ambiscono l'8 e il 6 che sono invece numeri "fortunati", arrivando addirittura a pagare notevoli importi extra pur di ottenerli.
- Orologi. E' meglio evitare di regalarli, in particolare quelli a muro, a clienti e/o amici, perché nella pronuncia sono simili al partecipare / annunciare un lutto.



## La “Lingua” un passaporto in più

Se al primo posto per quanto riguarda gli “strumenti” utili, se non indispensabili, per poter soggiornare in Cina e operarvi nel migliore dei modi, sia professionalmente, sia socialmente, troviamo la conoscenza della storia e del pensiero, al secondo si colloca immediatamente la conoscenza della lingua.

Agli innegabili vantaggi che ne derivano a chi la possiede, anche se a livello basico, va aggiunto il notevole apprezzamento che esprimono le controparti Cinesi quando si rendono conto che il “lowai” (lo straniero) è in grado di comunicare direttamente con loro, senza lingue ponte.

Anche questo, facilita di molto la costruzione dei rapporti interpersonali e quindi anche del “Guangxi



## La “Lingua” un passaporto in più

Da parte mia ho sempre nutrito un particolare interesse per le lingue, ho sempre cercato di impararle, perché se vivo in un posto voglio tentare di capire almeno un poco di quello che sento dire attorno a me.

Nel caso della Cina in particolare, soprattutto all’inizio spesso avevo la sensazione di trovarmi in un mondo alieno, attorniato da migliaia di persone che emettevano strani suoni, con una notevole difficoltà di comunicare per le cose più semplici, almeno in inglese, che a quei tempi era molto meno diffuso di oggi.

Ho quindi timidamente iniziato l’apprendimento, seguendo il seguente ordine di priorità:



# La “Lingua” un passaporto in più

- **Dirigermi** (in particolare come dare le istruzioni ai tassisti, ecc.)
- **Dissetarmi** (caffè, bar, ecc.)
- **Nutrirmi** (ristoranti, ecc.)
- **Acquistare** (quanto costa ?, ecc.)

Dopodichè, vi ho aggiunto quanto necessario per:

- **Alloggiare** (hotel Cinesi)
- **Viaggiare** (ferrovie - aeroporti)

Questo faticoso e lento iter, alla fine mi ha comunque consentito di essere in grado di potermi spostare da solo, senza avere accanto un interprete, ovviamente con un limitato ma accettabile grado di autonomia = obiettivo raggiunto: non mi trovavo più tra gli alieni.



## La “Lingua” un passaporto in più

Tuttavia occorre comunque fare estrema attenzione all'utilizzo di quanto si è potuto apprendere, ed è fortemente sconsigliato di provarci anche per l'attività professionale, perchè ad esempio



si pronunciano nello stesso modo, ma a seconda del “tono” utilizzato cambiano diametramente di significato, con i potenziali catastrofici danni conseguenti.



## MIANZI (cioè: “la faccia”)

- **Mai far perdere la faccia a qualcuno in pubblico.** Anche se è chiaro che qualcuno ha sbagliato di grosso, non andremo da nessuna parte se cercheremo di fargli ammettere le proprie responsabilità.
- **Rispettare sempre le gerarchie e i livelli.** Per esempio, prima di scrivere una mail "polemica", anche se sensata, a tutti i vostri pari livello, dove si critica qualcosa, andare di persona dal capo. Lui dirimerà tutto.
- **L'ordine che scavalca le gerarchie non è comunque considerato valido.** Dobbiamo sempre fare in modo che l'ordine arrivi tramite il diretto superiore.



# L'influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione

- Una delle caratteristiche cinesi é quella delle risposte “indirette”.
- Il cinese é piuttosto riservato per quanto riguarda la sua sfera personale , in particolare per le emozioni e sentimenti associati. Fa parte della sua educazione, e noi lo definiamo quale “tradizionale impassibilità”.
- A parte la curiosa costante pratica nell’evitare l’utilizzo del termine “no”, spesso sostituito da “yes, but ...” per esprimere sentimenti e concetti, spesso ricorre a metafore con riferimenti alla storia e/o ai loro miti.
- I due temi che seguono ne sono un evidente esempio.



# L'influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione

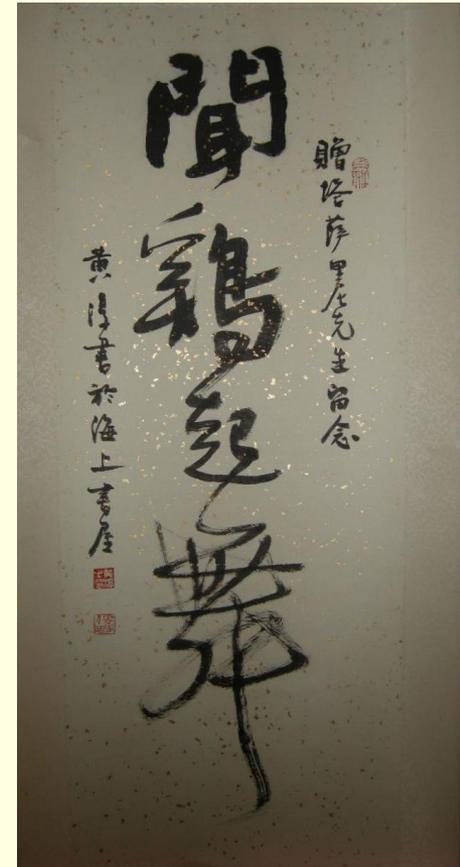
A fine 2008 ho lasciato la Cina e con l'occasione ho ricevuto vari regali. Tra essi, uno mi ha toccato particolarmente, era quello di un mio collaboratore, con il quale avevo condiviso 5 anni di attività.

Si trattava di uno di quei loro tipici rotoli con caratteri calligrafici, da svolgere e appendere al muro, di apprezzabile piacevolezza estetica.

Quando gli ho chiesto che cosa significasse, mi ha risposto:

**Rising Up upon Hearing the Crow of a Rooster**

*(Traduz.: Alzarsi all'udire il canto del gallo)*





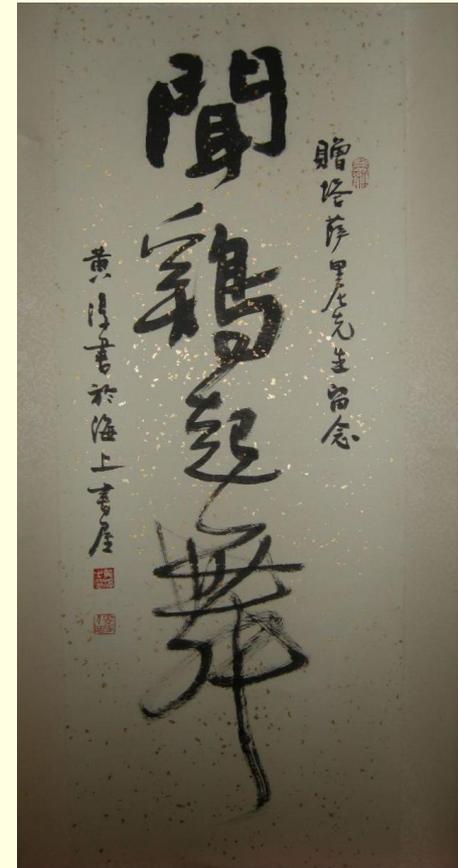
# L'influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione

Secondo il mio pensiero occidentale, ho subito immaginato che si riferisse all'essere mattinieri (dato che di solito arrivavo in ufficio prima dell'apertura), ma poi mi commentò che così non era, completando la sua prima frase con:

## **to Practice Sword Playing**

*(Traduz.: per esercitarsi con le spade)*

A questo punto gli ho chiesto di farmi capire l'intero significato, e allora mi ha consegnato un foglio, dicendomi che lì vi avrei trovato le risposte che cercavo.





# L'influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione

Un altro esempio, é quello riferito alla Leadership. Un'altro collaboratore , nel salutarmi quando lasciai la Società, mi disse:

## ***You left the Dragon's scratch***

Dopo averlo salutato e ringraziato, chiesi ad un altro amico che cosa mi avesse voluto dire.

Mi raccontò che si riferiva a una storia, basata su un mito, che si usava narrare ai bambini e che poi era stata anche utilizzata nei corsi di Management sulla Leadership.

La storia parlava di un drago che si era preso cura di un villaggio, e che quando aveva ritenuto che gli abitanti fossero divenuti ormai autosufficienti aveva deciso di lasciarli.



# L'influenza della Storia nei Comportamenti e nella Comunicazione

Dopo che se ne andò, su una roccia, ben visibile a tutti, trovarono un grande graffio causato dal suo artiglio. Era inciso così profondamente, che rimase per sempre.

Da allora ogni persona che aveva vissuto nel villaggio fu incoraggiata a lasciare il suo “Scratch” prima di lasciare il villaggio.

Oggi, nel linguaggio del Management, lo “Scratch” é diventato “Mark”, da cui il moderno: Mark of a Leader.

In conclusione, il mio collaboratore aveva semplicemente voluto dirmi che dopo essermi preso cura di loro, prima di lasciarli, anch'io avevo lasciato il mio “Scratch”.



## Cina e Occidente (nel Business)

Spesso partiamo da un contratto standard, cercando di adattarlo alle esigenze del progetto/delle parti, mirando a ottenere dalla controparte l'ambita firma sulla versione revisionata.

Noi riteniamo che le clausole firmate rappresentino un accordo. Attenzione perché spesso per il Cinese rappresentano solamente una utile agenda, perché per loro reale l'impegno nasce più dalla relazione che si instaura tra le parti, che non dai pezzi di carta.

In questa ottica, un contratto firmato può meramente significare che le parti hanno comunemente raggiunto una solida base per sviluppare un rapporto fiduciario, ma niente di più.

Infatti, spesso arrivano ulteriori richieste anche dopo la firma, il che mette in serie difficoltà l'Occidentale che aveva già ridotto all'osso i suoi margini di profitto.



# Cina e Occidente (nel Business)

## Pensa con la formula "Win-Win"

- Pensare secondo la formula "Win-win" significa avere in mente il bene reciproco e basarsi sul mutuo rispetto. Si tratta di negoziare in maniera equa, essere aperti di mente e ragionevoli con tutte le parti.
- Vuol dire passare dal "Vinco/Perdi" al "Vinco/Vinci" focalizzandosi sugli interessi comuni, e non sulle proprie posizioni.
- Si tratta di compromessi e di desiderio sincero di trovare un accordo a metà strada. "Win-win non significa prevaricare quando c'è stata una intesa sulla fiducia e sull'onore.



## Cina e Occidente (nel Business)

Dal 2004 al 2008 ho operato in Cina indossando contemporaneamente due cappelli, quali:

- IMQ – Istituto Italiano del Marchi di Qualità (Certificaz. Prodotti)
- ANIE Desk in Cina (Assoc. Naz. Imprese Elettric. ed Elettroniche)

il che mi ha consentito di avere continui rapporti con una notevole quantità di imprese, sia Italiane che Cinesi.

Quello che ho potuto constatare, salvo pochi rari casi, è stato il negativo dell'approccio e comportamento esibiti da parte dei nostri connazionali.

Comprendere i codici comportamentali può essere molto utile per condurre una trattativa e per fare affari in Cina. Da un punto di vista storico, i cinesi sono famosi per unire il business alle relazioni interpersonali (*guanxi*), soprattutto prima di avventurarsi nella collaborazione con uno straniero.



## Cina e Occidente (nel Business)

I cinesi gradiscono fare e ricevere regali in segno di amicizia o di apprezzamento per le proposte ricevute.

Pertanto è utile premunirsi di doni (agende, penne, cravatte), possibilmente abbinandoli a colori che portano fortuna, quali l'oro ed il rosso, mai il bianco ed il nero.

Conta più il valore simbolico del regalo che il suo valore economico: il regalo non si apre nel momento in cui viene ricevuto, in quel momento bisogna solo dimostrare il proprio apprezzamento per il gesto.

Si tratta infatti di piccoli accorgimenti, che però aiutano molto e danno sempre ottimi risultati



# Le chiavi culturali per avere successo in Cina

I cinesi, fin da giovani, sono abituati a costruirsi un personale network di relazioni (“*guanxi*”), consolidate grazie al reciproco scambio di favori. Pertanto, spesso i manager cinesi cercano i potenziali partner per i loro business nell’ambito di un gruppo di persone con le quali hanno costruito un reciproco rapporto di fiducia nel corso tempo: diventa quindi fondamentale per un manager straniero riuscire ad instaurare questo tipo di relazioni poiché la Cina non è un Paese per battitori liberi.

Un altro importante aspetto da considerare nelle relazioni con i manager cinesi è la differenza tra occidentali e cinesi nell’esternazione delle proprie emozioni: l’atteggiamento estroverso è una caratteristica tipica di molti occidentali; i cinesi, invece, cercano sempre di controllare le loro emozioni al fine di preservare l’armonia nel gruppo. Così, può accadere che, nel corso di una discussione, un cinese contrapponga un atteggiamento serafico (ribadendo fermamente le sue opinioni) alla forte gestualità e alla voce irritata di un manager occidentale che ha perso la pazienza.



# Le chiavi culturali per avere successo in Cina

Un aspetto critico nelle relazioni interculturali all'interno dell'azienda è la comunicazione: le direttive dei manager occidentali devono essere il più possibile chiare e complete poiché le differenze culturali e linguistiche possono facilmente provocare incomprensioni difficilmente superabili a causa della scarsa propensione dei cinesi a chiedere chiarimenti per timore di apparire impreparati.

Una comunicazione efficace è importante per creare un ambiente lavorativo stimolante: ad esempio, dare feedback positivi per un lavoro ben fatto migliorerà l'autostima del personale cinese e incoraggerà i dipendenti a manifestare liberamente le proprie opinioni con i manager.

Nel caso si renda necessario evidenziare problemi e lacune, è importante che il manager abbia un atteggiamento autorevole ma costruttivo esprimendo le critiche in privato e manifestando fiducia nella capacità di miglioramento del collaboratore.



# Le chiavi culturali per avere successo in Cina

Infatti, i cinesi spendono molta attenzione nel costruirsi all'interno del gruppo il proprio prestigio (la faccia, in cinese "*mianzi*"): pertanto è importante che, nelle relazioni con il proprio staff, il manager non solo eviti di "far perdere la faccia" ai dipendenti, ma colga le occasioni opportune per un plauso pubblico che accresca la loro "*mianzi*".

Considerando la tradizionale resistenza dei cinesi ad esprimere apertamente le proprie opinioni, è importante, al fine di prevenire conflitti e problemi, sviluppare un approccio di ascolto attivo ovvero non limitarsi a recepire il contenuto della comunicazione (in termini di fatti e idee) ma anche valutare la comunicazione non verbale (il linguaggio del corpo, il tono della voce), mostrare interesse per l'argomento (evitando giudizi affrettati) e cercare di capire le finalità ultime del messaggio: nello stile argomentativo cinese, girare intorno al punto è un modo per metterlo in evidenza con rispetto, mentre affrontare direttamente il problema è considerato non educato.



# Le chiavi culturali per avere successo in Cina

Queste differenze tra cinesi e occidentali nei modi di agire e pensare hanno le loro radici nelle dottrine dei grandi filosofi che hanno creato le fondamenta di queste due culture: per il pensiero occidentale, ancora basato sul Principio di Non-contraddizione (Aristotele), non è facile comprendere molti aspetti della cultura cinese basati sull'equilibrio delle diversità (Yin e Yang).

Sviluppare una migliore comprensione di queste differenze culturali aiuterà i manager occidentali a relazionarsi in modo adeguato con i cinesi e raggiungere più facilmente i loro obiettivi.

*Nota: Aristotele sosteneva che è **impossibile che una stessa cosa sia e non sia allo stesso tempo.***



# PAESI ARABI

Questi Paesi, da non confondersi con il Mondo Musulmano, che comprende anche Malesia, Indonesia, e la Cina stessa (43 milioni) occupano sostanzialmente tutto il nord Africa, dall'Atlantico fino al Mar Rosso includendo il Golfo, pur essendo accomunati dalla medesima lingua ufficiale hanno usi e tradizioni, anche se simili, non uguali.

La prima e più grande differenza culturale è quella dovuta alla religione (per esempio il giorno di festa è il Venerdì) ed a tutto quanto ne consegue.

La preghiera, cinque volte a giorno, ed in particolare i suoi orari e rituali, condiziona tutte le attività sociali e professionali.



## PAESI ARABI – Si fa e non si fa

Tra i rituali, non legati alla religione, prima di iniziare qualsiasi genere di comunicazione di una certa rilevanza, occorre prima sedersi, bere una tazza di tè o caffè arabo, parlare della famiglia, salute, ecc.

Cominciare, parlando subito del “business”, è considerato come una mancanza di rispetto e rende l’interlocutore sgradito fin dall’inizio.

Nello specifico, il “Si fa e non si fa” varia, a volte anche sostanzialmente di Paese in Paese, quindi li limiterò all’evidenziazione di alcune casistiche di carattere generale, da verificare ed adattare a seconda del Paese in questione.



## PAESI ARABI – Si fa e non si fa

Per quanto riguarda l'abbigliamento è bene attenersi ad alcune semplici regole. Le gambe, le braccia e i capelli devono essere necessariamente coperti, soprattutto per la donna, perché considerati strumenti di seduzione.

Da evitare anche per l'uomo i pantaloncini corti e le canottiere perché considerate di cattivo gusto.

In alcuni paesi meglio evitare anche l'uso dei jeans, perché considerati di origine americana, e la cravatta, perché il nodo ricorda la croce cristiana, mentre in altri paesi arabi la cravatta la sera è d'obbligo.



## PAESI ARABI – Si fa e non si fa

Imparare la lingua non è indispensabile perché quasi tutti parlano l'inglese.

Tuttavia, anche qui, possederne qualche nozione può in ogni caso essere di qualche aiuto o vantaggio.

A parte il divieto di bere alcolici, che varia di Paese in Paese, è fortemente sconsigliato (se non vietato) mangiare, bere, o fumare in pubblico durante il mese del Ramadan, ed è passibile di essere sanzionato penalmente in quanto urta la morale comune.

Una certa attenzione deve essere anche dedicata allo scattare fotografie. Assolutamente da evitare in luoghi strategici quali porti, aeroporti, o installazioni militari.



## PAESI ARABI – il giusto atteggiamento

È importante che il Manager straniero impari ad apprezzare la maniera araba di fare le cose senza partire dal presupposto che in Occidente si faccia tutto meglio.

La vita lavorativa del manager all'estero comporta il contatto con persone di aspetto, cultura ed educazione diversi.

Può essere dunque utile individuare queste differenze fin dall'inizio e poi venire incontro all'altro invece di cercare di cambiarlo.

È invece consigliabile ascoltare le esigenze piuttosto che cercare di anticiparle. Richiede una buona dose di pazienza della quale spesso noi occidentali non disponiamo, ma consente di proporre soluzioni adatte al contesto, che vengono poi bene apprezzate.



## PAESI ARABI – il giusto atteggiamento

È importante che il Manager straniero impari ad apprezzare la maniera araba di fare le cose senza partire dal presupposto che in Occidente si faccia tutto meglio.

La vita lavorativa del manager all'estero comporta il contatto con persone di aspetto, cultura ed educazione diversi.

Può essere dunque utile individuare queste differenze fin dall'inizio e poi venire incontro all'altro invece di cercare di cambiarlo.

È invece consigliabile ascoltare le esigenze piuttosto che cercare di anticiparle. Richiede una buona dose di pazienza della quale spesso noi occidentali non disponiamo, ma consente di proporre soluzioni adatte al contesto, che vengono poi bene apprezzate.



## PAESI ARABI – Galateo degli Affari

È noto a tutti che i Paesi Arabi sono da secoli eminenti mercanti, per i quali il commercio internazionale è una seconda natura.

Inevitabilmente hanno sviluppato usi e abitudini estremamente sofisticati per quanto riguarda le transazioni e non apprezzano molto lo stile occidentale, la cui fretta di andare al sodo dimostra, dal punto di vista arabo, mancanza di diplomazia nella raffinata arte del commercio.

Pur essendo abbastanza cortesi da tollerare i modi delle controparti occidentali, gli uomini d'affari arabi apprezzano molto le buone maniere.

Rispettare le seguenti norme di etichetta, quindi, vi potrà aiutare a concludere un buon affare.



## PAESI ARABI – Galateo degli Affari

---

**Puntualità:** Arrivate puntuali agli appuntamenti, ma siate tolleranti verso i ritardatari (giustificati dai costumi locali).

Evitate incontri o telefonate d'affari il venerdì, giorno dedicato alla preghiera e al riposo, e nel mese sacro del Ramadan.

**Appellativi:** Usate il nome di battesimo invece del cognome quando vi rivolgete a un arabo.

Analogamente, aspettatevi di venire chiamati Mr. più il vostro nome (Mr. Paolo, per esempio) e non cercate di cambiare questa forma di cortesia proponendo di usare il cognome.



## PAESI ARABI – Galateo degli Affari

**Trattativa:** Nei paesi arabi, le trattative sono una parte importante della transazione commerciale.

Quello di prezzo fisso è un concetto in gran parte occidentale che viene considerato alieno al processo, estremamente sociale e personale, di raggiungere un accordo nei Paesi Arabi.

**Accordo:** Anche se la correttezza in affari ha recentemente sfumato i propri contorni, per gli arabi la parola è vincolante e chi fa una promessa dovrebbe farsi un punto d'onore di mantenerla.

**Risolvere i problemi:** Sorridete, mantenete la calma ed evitate di alzare la voce. I litigi, le critiche, le accuse, sono considerati estremamente offensivi, perché fanno “perdere la faccia” a chi è coinvolto.



## PAESI ARABI – Galateo degli Affari

**Socializzare:** Imitate i padroni di casa ed evitate di chiedere alcolici, a meno che non vi vengano offerti. Non rifiutate mai una tazza di tè di caffè per non offendere chi ve la offre. Prima dell'inizio di un meeting, la gente si saluta e si informa della salute dell'interlocutore.

**Conversazione:** Evitate di parlare di politica, sesso e religione e, se coinvolti in una discussione su questi argomenti, tenetevi sul generale. Evitate inoltre di fare paragoni, anche scherzosi, fra persone e animali, soprattutto cani (considerati impuri da molti musulmani) e asini (termine usato come insulto).

**Regali:** Nel mondo arabo lo scambio di regali é un aspetto importante degli affari. Di solito, al momento di partire si offre in dono qualcosa che ricordi il proprio paese. Un regalo di scarsa qualità, però, rischia di fare più male che bene.



# CONCLUSIONE

- Questo excursus, ci ha consentito di mettere in rilievo gli aspetti Multiculturali di due importanti aree geografiche di business.
- Pur mettendo in luce le differenti caratteristiche tra i Paesi Asiatici e quelli Arabi, abbiamo avuto modo di osservare anche alcuni macro punti di approccio in comune.
- A mio avviso, a completamento del decalogo del successo di un Manager che opera con l'estero, questi macro punti, cioè la **CONOSCENZA DELLE DIVERSITA'**, vanno gestiti basandosi sui seguenti fattori chiave:

**UMILTA', PAZIENZA, RISPETTO.**



# CONCLUSIONE

- Secondo la mia esperienza, questi fattori, in aggiunta agli **hard skills** relativi a Marketing + Bagaglio Tecnico / Qualità / Prezzo / Logistica / Assistenza dei Prodotti / Servizi Offerti, rappresentano alcuni di quegli indispensabili **soft skills** che veramente fanno la differenza e consentono al Manager di raggiungere più facilmente e con assicurato successo gli obiettivi preposti.
- Personalmente ritengo che lo sforzo / impegno che si profonde nell'acquisire il miglior livello di Multiculturalità, oltre ad aumentare le conoscenze personali dei vari paesi, sia indubbiamente più che ripagato dai vantaggi che se ne ottengono nell'esercizio delle proprie attività.



---

**Grazie per l'attenzione.**

A disposizione per la sessione Q&A

Contatto per eventuali approfondimenti:

[gdl.geo.int.aldai@gmail.com](mailto:gdl.geo.int.aldai@gmail.com)

[raffaele@tasserini.it](mailto:raffaele@tasserini.it)