

L'INDIA E L'ITALIA

INTEGRAZIONE DI MODELLI CULTURALI DIFFERENTI IN STRATEGIE NEGOZIALI DI SUCCESSO.

INTERVENTO DEL 25.06.07

DI ROBERTO PERINO

- Innanzitutto mi presento: mi chiamo Roberto Perino e sono un piccolo imprenditore con una lunga storia di collaborazioni e relazioni con l'India...dove ho anche risieduto per qualche tempo e dove attualmente partecipo ad una piccola joint venture...
- Vorrei impostare il mio intervento in modo molto semplice, raccontandoVi un poco di quello che conosco dell'India, portandoVi in ambiti decisamente pratici, parlandoVi di esperienze vissute e di situazioni che molto probabilmente, chi di Voi deciderà di intrattenere relazioni con questo Paese, si troverà ad affrontare.
- L'argomento che dovrei illustrarVi ed esporVi parla dell'integrazione di modelli culturali differenti in strategie negoziali di successo..
In realtà, come ognuno potrà immaginare, non esistono formule buone per tutte le stagioni, tanto più quando si ha a che fare con un Paese estremamente complesso ed interessante come l'India.
- Quello che voglio proporVi e condividere con Voi è una serie di informazioni, di impressioni e di esperienze significative.
- Oltre ad alcune informazioni di base vorrei cercare di darVi, per quanto possibile, alcuni esempi di particolari attitudini culturali e caratteriali degli indiani e della loro cultura. Attitudini ed atteggiamenti culturali che pur apparentemente non inerenti il contesto negoziale, in realtà ne determinano spesso l'andamento, se non l'esito stesso.
- Parlo dell'orgoglio e della visione, o della difficoltà a dire no in maniera chiara e decisa, o della reticenza a definire nettamente bianco e nero, della concezione di famiglia e società o dell'astrologia, della tolleranza o della tradizione educativa, della religione e della laicità ecc. ecc.
- **BREVI CENNI ALLE PERSONALI ESPERIENZE PROFESSIONALI**
- La mia esperienza si è svolta per la gran parte in ambiti poco usuali quali il mondo rurale dei villaggi indiani, o il mondo della piccola o piccolissima impresa artigianale, commerciale o piccolo industriale, con alcune interessanti collaborazioni con le Istituzioni governative locali.
- Ho avuto quindi occasione di osservare da vicino alcune delle importanti potenzialità e dei problemi nell'ambito delle possibili collaborazioni tra le piccole imprese Indiane ed Italiane in diverse situazioni pratiche.
- Tra le collaborazioni con le Istituzioni ho collaborato come Project Manager ad un progetto del Comitato Internazionale per la Celebrazioni del Jai Jagat Maohsawa che nel 1997 celebrava appunto il cinquantenario dell'indipendenza indiana, il centenario della nascita di Gandhi e il 25 della morte di Vinoba Bhave (uno dei più importanti leader del movimento gandhiano).
- Il progetto in questione consisteva nella ricerca di una sinergia tra la tradizione di qualità e di design del Made in Italy ed alcune tecniche di artigianato tradizionale tipiche dell'India rurale
- Il progetto è stato presentato con successo a New Delhi nel 1997 con una mostra Multimediale inaugurata dall'Ambasciatore Italiano in India e dal Presidente della Khadi and Villages Industries Commission.

- Da questa mostra è stato poi tratto un documentario in due puntate trasmesso sulle reti nazionali indiane contribuendo, secondo la mia opinione, alla crescita di una particolare sensibilità al gusto ed alla qualità in quei particolari settori dell'artigianato rurale indiano.
- CENNI SUL BUDGET INDIANO 2008, SULL'INDIA ODIERNA ECC.
- Come tutti sapete l'India è oggi un grande paese estremamente dinamico, con un altissimo tasso di crescita ed uno sforzo enorme per lo sviluppo e la costruzione di infrastrutture stradali ed industriali.
- Giusto per la cronaca ero a New Delhi il 28 febbraio scorso quando il ministro delle Finanze Mr. P. Chindambaram ha presentato il Budget Federale per il 2007/2008, con una previsione di crescita del 9,2%
- nonostante le misure restrittive volte a controllare l'inflazione salita ormai da un paio di anni ad un preoccupante 6,7%.
- Particolare enfasi è stata anche dedicata alla questione agricola che con una crescita del 2,6% rischia di essere la palla al piede del Paese che vede comunque il 75% della popolazione vivere nei villaggi.
- Ciò rappresenta peraltro un potenziale serio problema sociale evidenziato dall'inurbamento crescente e dalla enorme disparità tra metropoli e campagne.
- Questo Paese ha quindi ormai una classe media di circa 300 milioni di persone con capacità di acquisto simili a quelle europee.
- Possiede inoltre un impressionante tessuto fatto di piccole e medie imprese artigiane ed industriali che è in continua crescita e che naturalmente costituisce, insieme all'enorme mercato, un serbatoio di grandi potenzialità e opportunità per le imprese italiane che anche nelle loro dimensioni medie e piccole possono affrontare
- a patto di tener ben presente che inserirsi nella realtà culturale, commerciale e produttiva di un paese ricchissimo di stimoli ma difficile da interpretare, è un passo che va attentamente ponderato ed eventualmente accompagnato da adeguati supporti di conoscenza e di consulenza.
- CENNI SULLE POSSIBILI DIFFICOLTA' DI RELAZIONE
- Nel corso degli anni la mia personale esperienza di relazione con l'India mi ha portato sempre più spesso ad essere interpellato, da parte di aziende interessate ad intrattenere rapporti con l'India, in qualità di "esperto" in questo campo. Si che ho persino dato vita ad una agenzia di consulenza sull'argomento (INDIA CONSULTING)
- L'impressione generale che ho ricavato dalle storie di relazioni tra piccole e medie imprese italiane ed indiane è stata quella di una generale sottovalutazione dei fattori di incomprensione derivati da una diversa impostazione culturale, per la quale si danno per scontate alcune cose che per l'altro non lo sono affatto.
- Gesti, parole, comportamenti, leggi e contratti possono infatti ingannare sul loro effettivo significato ed anche le impressioni a "prima vista" possono fuorviare il giudizio sulla realtà oggettiva di molte delle situazioni che si incontrano nello svilupparsi della relazione.
- Come tutti Voi ben sapete evitare equivoci e incomprensioni è parte essenziale del business.

- LE RELAZIONI ITALIA-INDIA, LA CURIOSITA' E LA CONOSCENZA DELL'INTERLOCUTORE
- Nell'impostazione di un corretto rapporto riveste enorme importanza la curiosità, o per meglio dire la conoscenza del proprio interlocutore e della sua realtà, sociale, produttiva ecc. (SUN-TSU docet):
- Noi italiani abbiamo un rapporto con l'India che risale addirittura al periodo dei Romani, che passa da Marco Polo e dai grandi viaggiatori e commercianti del passato e che ha lasciato persino alcune testimonianze linguistiche nel nostro Italiano
- A questo proposito è divertente e curioso ricordare per esempio i nomi di alcuni capi di abbigliamento (camicia-camisa, pantaloni- pantalun, pigiama- pigiama) o di oggetti comuni come (chiavi- ciavi, camera-camra) o di prodotti alimentari come (ananas – ananas) o nei numeri dove noi piemontesi troviamo similitudini addirittura dialettali (sette, otto, nove, dieci – sat, at, nou, das).
- Persino una delle prime traduzioni dei Veda nel milleottocento fu opera di uno studioso italiano.
- Più recentemente, nel campo dell'automobile, eravamo fino a trent'anni, fa l'unica presenza europea in India, con la Millecento Fiat che contendeva il mercato alla locale Ambassador (c'erano praticamente solo queste due auto) o con la Lambretta per molti anni la moto più venduta in India o con la Piaggio legatasi poi alla odierna Bajaj che con il famoso tre ruote "Ape", costituiva l'intero parco dei famosi Motoricksha indiani, diffusi in tutte le città.
- Poi abbiamo perso qualche treno ed ora la presenza italiana in India è veramente molto ridotta.
- La recente collaborazione di Fiat con Tata così come altre importanti iniziative vanno quindi nella direzione di ripristinare un poco questa nostra presenza ormai poco significativa in India. Anche se io penso che ci sia veramente grande spazio ed opportunità anche per le piccole e medie imprese che abbiano visione e voglia di investire nel futuro.
- LA VISIONE, L'ORGOGGIO IMPRENDITORIALE INDIANO IN TATA ECC.
- A proposito dei Tata vorrei citarVi un paio di aneddoti che dimostrano l'orgoglio e la tenacia e la visione dei primi imprenditori indiani in generale e di questa importante famiglia in particolare, descrivendo nel contempo la grande rilevanza sociale e storica delle Tata Industries, che in particolare nell'acciaio e nel cotone sono state e sono così importanti nella storia dell'India moderna.
- La determinazione di Jamsetji Tata nel realizzare nel 1903 a Mumbai l'ambizioso progetto del Tajmahal Hotel, il primo ad essere illuminato elettricamente, fu per esempio il risultato di una visita di Jamsetji al Pyrke's Apollo Hotel in compagnia di un amico europeo dove gli spiegarono che l'amico era il benvenuto ma che lui non poteva entrare poiché l'area era "For Europeans only"
- Jamsetji Tata fu presente alla fondazione dell' Indian National Congress nel 1885 a Bombay (il partito che diventerà poi di Gandhi e che guidò la lotta per l'indipendenza dall'Impero Inglese) e fondò poi l'anno successivo la nuova Swadeshi Mills.
- In questo caso è importante notare la grande capacità di unire l'aspetto ideale del progetto con quello commerciale. Swadeshi in sé significa soltanto "del proprio paese, o domestico se preferite. Era però in quel contesto storico il nome del movimento popolare di contrasto all'utilizzo delle merci inglesi, rendendo così i prodotti Tata dello Swadeshi Mills enormemente appetibili per tutti gli indiani che sostenevano l'indipendenza, e fattore di grande orgoglio nazionalista per tutte le

maestranze che vi lavoravano. Questo permise all'impresa una rapida ed enorme crescita, realizzando nel contempo una diffusione del concetto di Swadeshi ed una forma di "lotta" industriale contro gli Inglesi e le loro industrie del cotone di Manchester.

- La determinazione di Tata di entrare nel business dell'acciaio nel 1880 entra chiaramente in questo tipo di schema. Con l'Impero che deteneva praticamente il monopolio dell'acciaio importato in tutto il sub continente indiano il Raj dapprima si oppose tenacemente a questo tentativo per poi favorirlo solo successivamente nel decennio successivo con il nuovo viceré (Lord Curzon), quando ormai il Belgio e la Germania concorrevano seriamente con gli Inglesi alle importazioni di acciaio in India.
- E quindi possiamo anche vedere che la recente acquisizione da parte delle Tata Industries del più importante gruppo di acciaierie inglesi sembra quasi chiudere il cerchio di un programma di riscatto a lungo termine che non a caso ha creato scalpore in Inghilterra ed è stato enormemente enfatizzato in India dai media che lo hanno descritto quale simbolo della "nuova India" e del suo nuovo ruolo nel contesto globale.
- E' inoltre interessante notare che l'Indian Institute of Science (IIS) fu fondato con grande lungimiranza dalla famiglia Tata con capitali privati ancor prima dell'indipendenza diventando oggi una delle più esclusive fucine di formazione dei migliori ingegneri al mondo. Una istituzione considerata paradiso dei ricercatori, con un rapporto docenti-studenti di uno a tre, che svolge importantissime ricerche per le più importanti multinazionali e che fa dire al suo responsabile il Dott. Soumitra Kumar Nandy: Harvard è la scelta di ripiego di chi non è riuscito ad entrare da noi!
- INDIA TERRA DELLA DISSERTAZIONE, DEI DUBBI, DELLA LAICITA' E DELLE MOLTE VOCI
- Tornando alle relazioni Italia India, Abbiamo quindi una storia di importanti relazioni con l'India, ma io vorrei invitarVi qui, ancora una volta ad essere curiosi, ad informarVi sull'India senza lasciarVi impressionare dall'enorme mole di dati che riguardano in molti campi questa antica cultura e soprattutto a non lasciarVi sviare dai facili luoghi comuni che la nostra percezione di occidentali associa all'India.
- A questo proposito vorrei prendere a prestito alcune tesi del premio Nobel Prof. Amartya Sen e condividere con Voi alcune piccole riflessioni su argomenti della cultura indiana che apparentemente sono estranei all'argomento trattato, cioè alle strategie negoziali di successo, ma che influenzano le decisioni, le attitudini ed in definitiva ogni business nel sub continente indiano.
- Quando parliamo dell'integrazione di modelli culturali differenti, cercando di trovare una base comune sulla quale fondare la nostra eventuale negoziazione dobbiamo prima di tutto abbandonare uno dei luoghi comuni più diffusi sull'India:
- Quello cioè dell'India Paese religioso per eccellenza, con attitudini spiccatamente mistiche espresse nelle sue mille religioni ecc. India terra di superstizioni e di magie ecc.
- Anzi, con tutta probabilità è meglio semplicemente tener presente che ciò può essere vero e probabilmente lo è
- ma che accanto a quest'aspetto ne convivono, anche storicamente, molti altri, e che la grande varietà dei punti di vista, delle posizioni e delle argomentazioni è proprio la caratteristica così interessante di questa grande cultura.
- Se dovessi condensare in poche parole questo punto di vista direi che l'India è la terra dei dubbi e delle diverse possibilità, interpretative, speculative ecc.

- Pensate che il grande Canto della Creazione contenuto nei Veda, (gli antichi libri sacri della tradizione hindu) termina dicendo più o meno così: “Alla fine chi può dire se questo (l’universo) è stato prodotto o se si è prodotto da sé, solo Colui che ci osserva dall’Altissimo dei Cieli può saperlo. O forse anche no!”
- Il punto di vista laico è stato quindi tenuto presente nel corso della storia persino all’interno dei libri sacri, e le opinioni antagoniste, sono sempre state presenti e ripetute anche se non vincenti nel corso della narrazione tradizionale.
- INDIA TERRA DELL’ACCOGLIENZA DEI POPOLI, DELLA TOLLERANZA E DEL CONFRONTO
- E’ questa abitudine al confronto ed al dialogo che unitamente alla rigida struttura sociale delle caste ha generato nei secoli per esempio la capacità di accogliere altri popoli ed altre religioni senza scatenare persecuzioni o altre spiacevoli conseguenze. E questo potrebbe essere persino una delle cause per le quali la democrazia (pur con tutte le carenze del caso) si è instaurata così naturalmente in India alla fine della dominazione inglese generando quella che con orgoglio gli indiani indicano come la più grande democrazia del mondo.
- Pensate che in India gli Ebrei arrivarono subito dopo la caduta di Gerusalemme e continuarono a fluire in India nei secoli seguenti, i Cristiani vi arrivarono sin da quarto secolo e poi i Parsi che sfuggivano alle persecuzioni in Persia ed i Mussulmani Arabi e poi molti altri sino alla recente accoglienza dei Tibetani e del Dalai Lama.
- Gli indiani sono quindi un popolo abitato al confronto ed al dialogo, aperti ed abituati a trattare con culture diverse dalla propria.
- In india sono quindi presenti circa 140 milioni di mussulmani così da farne il secondo paese mussulmano dopo l’Indonesia, un grande numero di Sikh, di Cristiani, di Ebrei, di Buddisti ecc.
- Pensate in India sulle banconote le scritte sono in quattordici diverse grafie, si contano circa cento lingue ed innumerevoli dialetti.
- L’ABITUDINE AL CONFRONTO NELLA NEGOZIAZIONE
- Questa grande abitudine al dialogo fra diversi, questa attitudine a confrontare diverse visioni e concezioni del mondo ha generato modi di sentire e di interagire estremamente efficaci e sottili.
- Nelle negoziazioni dovremo quindi osservare con attenzione le sfumature, rispettando le posizioni ed individuando le variazioni e le sottigliezze che invariabilmente i professionisti del caso ci proporranno e ci sottoporranno, poiché in questo sono abili e lo sanno.
- LA TRADIZIONE SCOLASTICA
- Avremo poi a che fare spesso con professionisti preparati e molto attenti, aggressivi senza darlo a vedere e dotati di notevole preparazione professionale.
- L’India ha infatti investito molto sul proprio sistema educativo che è sempre stato tradizionalmente importante e centrale nella società bramifica basata sul rapporto maestro discepolo.
- Ed oggi questo ha prodotto alcune delle migliori università del mondo delle quali quattro o cinque in grado di competere con le migliori al mondo.
- ESEMPI DI DIFFICOLTA’ ED INCOMPRESIONI
- Vorrei tornare ora sulle possibili difficoltà che si possono incontrare non conoscendo la realtà indiana portandoVi alcuni esempi.

- Vorrei citarvi il caso di una impresa italiana che ha tentato di impiantare in India un progetto pilota di produzione e commercializzazione di olio di oliva. Nonostante alcune ricerche di mercato, probabilmente piene di dati e di statistiche, questa impresa ha trovato grande difficoltà ad introdurre il prodotto nel mercato indiano. Ebbene, durante un colloquio con questo imprenditore ho constatato un fatto che, pur apparendo non determinante, è oltremodo significativo dell'approccio culturale che sottostà all'intero discorso: questi signori ignoravano, dopo circa un anno di lavoro, che in India l'olio d'oliva viene utilizzato dalla medicina ayurvedica (la medicina naturale locale) nel massaggio e nelle cura di alcune patologie della pelle, e che quindi in generale non viene percepito come alimento ma bensì come "medicina".
- **EQUIVOCI DA COMPARAZIONI**
- Altro possibile equivoco è rappresentato dall'utilizzo di definizioni che definiscono realtà completamente differenti, quali Piccola o media impresa, o artigianato per esempio.
- Pensate che nel settore tessile viene definita una impresa artigiana una impresa che impiega fino a 20 persone senza l'utilizzo di energia elettrica.
- Oppure che in India è normale che un'azienda che fatturi diciamo 20 milioni di dollari impieghi 600 persone ed abbia grandi mezzi e strutture.
- Altro possibile esempio di incomprensione che mi è capitato di osservare è quello di un'impresa italiana che richiedendo la produzione di un particolare prodotto non aveva sufficientemente verificato la capacità del loro interlocutore di osservare standard di qualità europei, e che quando nell'ambito del rapporto ha cominciato ad insistere sulla qualità del prodotto nei suoi minimi particolari ha ottenuto il risultato di vedere il proprio partner rinunciare alla collaborazione perché troppo stressante per il suo livello organizzativo
- **CONCLUSIONE**
- E di questi esempi ne potrei fornire in gran numero, con soluzioni negative spesso causate, non da effettivi problemi, ma da false aspettative, incomprensioni dovute a diverse prospettive di analisi ed in definitiva ad una mancanza di conoscenza e di curiosità sul nuovo che ci si trova ad affrontare.
- In conclusione nel rapporto di qualsiasi tipo di partnership tra aziende italiane ed indiane ritengo fondamentale l'approccio culturale, che dovrebbe dispiegarsi con un approccio di sana curiosità culturale, di conoscenza reciproca e di ricerca degli interessi comuni che derivano da quel particolare tipo di joint venture.
- La definizione della sostanza della partnership ed in definitiva della ricerca delle soluzioni che possano portare, tramite il rispetto per l'altrui competenza e la chiarezza sulle aspettative, a soluzioni positive per entrambi gli attori. Le famose win win solution che mai come in questi casi sono essenziali per rapporti continuativi e di sicuro successo.