

**Universita' degli Studi di Roma  
"Tor Vergata"**



**Facolta' di Economia**

**Corso di Laurea Specialistica in  
ECONOMIA E MANAGEMENT**

**Tesi in Processi e Modelli Decisionali d'Impresa**

**“LE NEGOZIAZIONI INTERCULTURALI:  
EVIDENZE DALL’INDIA”**

**Il Relatore**  
*Prof. Gianpaolo Abatecola*

**La Laureanda**  
*Giulia De Carolis*

# ***Teoria delle negoziazioni***



***Esiste un approccio negoziale maggiormente adatto a gestire una negoziazione interculturale?***

## **PROBLEMATICA**

**Minore successo rispetto a negoziazioni intra-culturali**

(Graham, 1985; Brett e Okumura, 1998; Adair *et al*, 2001)

**LETTERATURA: Un approccio negoziale interculturale è adeguato nei limiti in cui risulti *culturally oriented* rispetto alla controparte**

(Alderfer e Smith, 1982; Triandis, 1994; Hofstede, 1980, 1991, 2001, 2010; Ting Toomey 1998; Tse, Francis e Walls, 1994)

# Presentazione dei casi aziendali

## AZIENDA

## RAPPORTO NEGOZIALE CON L'INDIA



**Sales Manager**  
Sig. Salvaneschi

**ultradecennale:** canale di vendita diretta (Bangalore) e controllo di una succursale (Breton India)



**Direttore Generale**  
Dott. Fumagalli.

**2009:** progetti idroelettrici a Tapovan e Loharinag Pala



**Business Development Manager**  
Dott. Guerini

**2008:** acquisizione di distributori autorizzati Gefran in India (V3 e Analyte) e creazione di una filiale commerciale con uffici in loco



**Direttore Commerciale Far East**  
Dott. Marcellier;  
**Responsabile Marketing per l'India**  
Dott. Cambri

**2001:** acquisizione di un ramo della società indiana RPG LifeScience e costituzione di Isagro Asia



**BU Director**  
**Asia Pacific e Americas**  
Dott. Tomat

**2005:** stipula di un contratto di licenza produttiva e distributiva con un partner locale



**Financial Director India**  
Dott. Lipartiti  
**Area Manager**  
**per l'India** Dott. Mazzoli

**1998:** apertura ufficio vendite (Mumbai);  
**2006-2007** acquisizione di una società indiana e apertura di una fabbrica (Pune)



**Corporate Marketing Manager**  
Dott. Darderi

**1978:** istituzione di un Area Manager e di agenti esclusivi per zona



**Presidente**  
Dott. Monti  
**Direttore del Personale**  
Dott. Pochettino

**2000:** creazione di un'unità produttiva (Kolhapur)  
**2007:** produzione commerciale in loco e accordo con la società Acquarel per la creazione della Laguna Clothing (Bangalore)



**Chief Marketing Officer**  
Dott. Archiutti  
**Export Area Manager**  
Dott. Carlet

**2008:** rapporti commerciali con importatori locali

# ***Modello di analisi***

## **QUESTIONARIO AD HOC:**

### **- 6 MACRO-AREE TEMATICHE**

1. Modello di interazione negoziale
2. *Conflict Frame*
3. Attori negoziali ed autorità decisionale
4. Stile cognitivo e stile negoziale
5. Emotività e stile comunicativo
6. Orientamento interpersonale

- suddivisione di ogni macro-area in **VARIABILI-CHIAVE** per l'India



Analisi della **situazione**  
**-storico-politica**  
**-socio-demografica**  
**-economica**  
del paese indiano

**Studio della distanza culturale**  
**Italia-India**

- a) Modello di Hofstede
- b) Studio integrato della  
WVS

# Evidenze sperimentali (I)

## 1. MODELLO DI INTERAZIONE NEGOZIALE

“grado di accettazione delle seguenti situazioni”

esiguo tempo a disposizione per la trattativa	I N	V.A.	V.P.
		0 = 2	0 = 20%
		1 = 5	1 = 50%
		2 = 2	2 = 20%
		3 = 0	3 = 0%
	n/s = 1	n/s = 10%	
	I T	V.A.	V.P.
		0 = 1	0 = 10%
		1 = 2	1 = 20%
		2 = 5	2 = 50%
3 = 1		3 = 10%	
n/s = 1	n/s = 10%		

## 2. CONFLICT FRAME

“grado di accettazione delle seguenti situazioni”

impegno manifestato dalla controparte a trovare un accordo	I N	V.A.	V.P.
		0 = 0	0 = 0%
		1 = 2	1 = 20%
		2 = 1	2 = 10%
		3 = 7	3 = 70%
	n/s = 0	n/s = 0%	
	I T	V.A.	V.P.
		0 = 0	0 = 0%
		1 = 2	1 = 20%
		2 = 4	2 = 40%
3 = 4		3 = 40%	
n/s = 0	n/s = 0%		

## 5. EMOTIVITA' E STILE COMUNICATIVO

“propensione negli approcci comunicativi”

Comunicazione: logico-argomentativa (L. A.) o emozionale-persuasiva (E. P.)	I N	V.A.	V.P.
		L.A.= 8	L.A.= 80%
		E.P.= 2	E.P.= 20%
		n/s = 0	n/s = 0%
	I T	V.A.	V.P.
		L.A.= 7	L.A.= 70%
		E.P.= 2	E.P.= 20%
		n/s = 1	n/s = 10%

# ***Evidenze sperimentali (II)***



**VARIABILE-CHIAVE**

**INFLUENZA SULL'ESITO  
NEGOZIALE**

## **1. Modello di interazione negoziale**

Valore attribuito al tempo e livello di  
accettazione di cambiamenti/  
imprevisti/ situazioni di incertezza

NEGATIVA

...

...

## ***2. Conflict Frame***

Importanza dell'impegno/interesse  
manifestato dalla controparte a  
trovare un accordo

POSITIVA

...

...

## **5. Emotività e stile comunicativo**

Modello comunicativo prevalente

NESSUNA

# Risultati dell'analisi (I)



VARIABILE-CHIAVE	INFLUENZA SULL'ESITO NEGOZIALE	CONFRONTO CON LA LETTERATURA
<b>1. Modello di interazione negoziale</b>		
Predisposizione a sperimentare un senso di inferiorità/scetticismo/sospetto/paura.	Positiva	ADERENZA
Importanza della creazione di un clima favorevole e di un ambiente di fiducia.	Positiva	ADERENZA
Livello di burocratizzazione: importanza del rispetto di protocollo/regole/standard e attenzione ai dettagli.	Positiva	ADERENZA
Valore attribuito al tempo e livello di accettazione di cambiamenti/ imprevisti/ situazioni di incertezza.	Negativa	ADERENZA
Durata media della trattativa.	Negativa	ADERENZA
Necessità di assistenza e assicurazione	Evidenze non univoche	IMPOSSIBILITA' DI GIUDIZIO
Tattiche negoziali: piccole concessioni graduali vs presa di posizione/ utilizzo del potere negoziale/ persuasione.	Positiva	ADERENZA
<b>2. Conflict Frame</b>		
Importanza dell'impegno/interesse manifestato dalla controparte a trovare un accordo.	Positiva	ADERENZA
Rilevanza dell'autocontrollo.	Positiva	ADERENZA
Valore attribuito ai rapporti informali.	Positiva	NON-ADERENZA
Gestione dei disaccordi e modalità di confronto.	Negativa	NON-ADERENZA
Tipologia di incentivi/necessità di chiarezza, trasparenza e strutturazione del problema.	Positiva	NON- ADERENZA
<b>3. Attori negoziali ed autorità decisionale</b>		
Preparazione del negoziatore.	Positiva	ADERENZA
Scelta del negoziatore: posizione gerarchica, <i>expertise</i> tecnica e sesso.	Positiva	ADERENZA
Scelta del negoziatore: caratteristiche individuali.	Positiva	ADERENZA
Modello decisionale prevalente.	Nessuna	ADERENZA
<b>4. Stile cognitivo e stile negoziale</b>		
Importanza di legami morali ed obblighi sociali.	Negativa	ADERENZA
Interpretazione della trasgressione delle regole.	Negativa	ADERENZA
Stile negoziale prevalente.	Nessuna	ADERENZA
Propensione al rischio.	Negativa	NON- ADERENZA

# Risultati dell'analisi (II)

VARIABILE-CHIAVE	INFLUENZA SULL'ESITO NEGOZIALE	CONFRONTO CON LA LETTERATURA
<b>4. Stile cognitivo e stile negoziale</b>		
Importanza di legami morali ed obblighi sociali.	Negativa	ADERENZA
Interpretazione della trasgressione delle regole.	Negativa	ADERENZA
Stile negoziale prevalente.	Nessuna	ADERENZA
Propensione al rischio.	Negativa	NON- ADERENZA
<b>5. Emotività e stile comunicativo</b>		
Tipologia di linguaggio adottata.	Negativa	ADERENZA
Espressione delle emozioni/ livello di condivisione delle informazioni.	Negativa	ADERENZA
Importanza della persuasione/ rispetto di valori ed idee altrui.	Nessuna	ADERENZA
Modello comunicativo prevalente.	Nessuna	ADERENZA
Interpretazione dei segnali della comunicazione non-verbale e paraverbale.	Positiva	ADERENZA
<b>6. Orientamento interpersonale</b>		
Predisposizione negoziale.	Positiva	ADERENZA
Livello di fiducia.	Negativa	ADERENZA
Creazione di un ambiente negoziale positivo: caratteristiche personali dei negoziatori.	Positiva	ADERENZA
Propensione a rispettare gli impegni.	Negativa	NON- ADERENZA
Importanza dei risultati a breve termine e dei complimenti.	Negativa	NON- ADERENZA

# ***Conclusioni***

- **Oltre il 75%** delle variabili-chiave analizzate nel *case study* **confermano** l'esistente letteratura in argomento
- I negoziatori indiani sembrerebbero adottare un comportamento negoziale **coerente** a quanto formulato dalla letteratura

## **La fonte primaria della capacità negoziale interculturale è la consapevolezza culturale:**

1. conoscenza delle dinamiche innescate dalla cultura di appartenenza
2. acquisizione di "chiavi di lettura" circa la controparte negoziale



ALTRIMENTI  
verosimile **diminuzione**  
**della probabilità** di  
concludere l'accordo



**Grazie  
per l'attenzione**