

PAOLA MILIZIA

FRANCOANGELI



FARE BUSINESS IN THAILANDIA E NEL SUD-EST ASIATICO

Aspetti culturali, sociali, economici e fiscali

Prefazione di Federico Vasoli

HRC INTERNATIONAL

HRC
academy

Collana HRCommunity - Sezione International. "Best practice dal mondo"

La sezione *International* della *Collana editoriale HRCommunity* integra i valori di concretezza ed utilità che da sempre la guidano con prospettive, case history ed esperienze di respiro internazionale.

Questo al fine di rispondere agli stimoli di uno scenario che si fa sempre più globale, e rappresentare un punto di riferimento concreto ed eccellente sia per le aziende e i manager che si muovono nell'economia mondiale sia per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business in generale.

Uno sguardo dunque alla competitività internazionale, alle logiche che la animano e alle best practice che la contraddistinguono, per raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti, nonché le testimonianze di esperti del settore. Il tutto con un focus particolare sulle dinamiche che si innescano nella funzione HR, chiamata ad operare in uno scenario senza confini e caratterizzato al contempo da logiche globali e locali.

Attraverso questa collana editoriale, e grazie alla linea *International*, HRCommunity Academy vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze e il knowledge sharing.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing di un progetto mirato ad offrire adeguata valorizzazione e visibilizzazione alle best practice in ambito HR ed aziendale, e perfezionato dalla condivisione di conoscenza e lo sviluppo del dibattito interaziendale e internazionale.



Comitato scientifico collana HRC *International*:

Giordano Fatali
Presidente HRCommunity Academy

Emiliano Maria Cappuccitti
Responsabile HR per il mondo commerciale di HQ - Vodafone

Franco Di Dio Magri
Direttore HRCommunity Academy

Giorgio Secchi
Esperto di internazionalizzazione e HR management nelle PMI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

PAOLA MILIZIA

FARE BUSINESS IN THAILANDIA E NEL SUD-EST ASIATICO

Aspetti culturali, sociali, economici e fiscali

Prefazione di Federico Vasoli

FRANCOANGELI

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di <i>Federico Vasoli</i>	pag.	9
Introduzione. Aspetti culturali e opportunità di business nel Sud-est Asiatico: il ruolo centrale della Thailandia	»	13
1. Sud-est Asiatico, uno sguardo di insieme	»	15
2. Il Regno di Thailandia	»	23
1. Vicende storico-politiche di attualità	»	24
2. Organi di Governo e Sistema Legale	»	26
2.1. Governo	»	26
2.2. Organo Esecutivo	»	27
2.3. Organo Legislativo	»	27
2.4. Organo Giudiziario	»	27
2.5. Sistema Legale	»	28
3. Aspetti geo-economici	»	28
3.1. Posizione Geografica	»	28
3.2. Area	»	28
3.3. Clima	»	29
3.4. Risorse naturali	»	29
3.5. Popolazione	»	29
3.6. Economia	»	30
3.7. Agricoltura	»	30
3.8. Industria	»	31
4. Investire in Thailandia	»	31
4.1. Introduzione	»	31
4.2. Perché la Thailandia: riflessioni e potenzialità	»	32

5. L'Italia e la Thailandia: opportunità di collaborazione	pag.	35
5.1. Gli operatori italiani in Thailandia	»	35
5.2. Investimenti italiani in Thailandia	»	36
5.3. Rapporti bilaterali	»	36
6. Fare business in Thailandia	»	37
6.1. Premessa	»	37
6.2. Impresa individuale	»	39
6.3. Società	»	40
7. Le principali forme societarie operanti in Thailandia	»	41
7.1. Società di persone	»	41
7.2. Società di capitali	»	44
7.3. Altre forme di organizzazione di affari	»	47
8. Il Mondo del Lavoro	»	49
8.1. Premessa	»	49
8.2. Analisi della normativa vigente: il "Labor Act"	»	50
8.3. Risarcimenti e solidarietà sociale	»	55
8.4. Dispute e Tribunale del lavoro	»	55
8.5. Lavoro e stranieri	»	56
8.6. Fabbriche e Stabilimenti	»	57
9. Proprietà immobiliare	»	58
9.1. Titoli di proprietà e possesso	»	59
9.2. Mero possesso e acquisto della proprietà	»	60
9.3. Contratti preliminari di compravendita	»	60
9.4. Lo straniero e il diritto di proprietà	»	61
9.5. Diritto di abitazione	»	62
9.6. Contratti d'affitto(cd. lease)	»	62
9.7. Condomini	»	64
9.8. Ipoteca	»	64
10. Thailandia e aspetti fiscali	»	65
10.1. Proprietà immobiliare e tasse	»	65
10.2. Regime di tassazione per le società	»	67
10.3. Regime di tassazione per le persone fisiche	»	68
10.4. Withholding Tax ("Ritenute alla fonte")	»	68
10.5. VAT: Value Added Tax (IVA)	»	69
10.6. Dazi doganali	»	69
10.7. Italia-Thailandia trattato di doppia tassazione	»	69
11. Thailandia e aspetti di geo-politica	»	71
3. Repubblica Socialista del Vietnam	»	75
1. Cenni di storia	»	75
2. Sistema politico	»	77

2.1. L'Assemblea Nazionale	pag.	77
2.2. Il Presidente della Repubblica	»	78
2.3. Il Governo	»	78
2.4. Corte Suprema del Popolo	»	79
2.5. Autorità locali	»	80
3. Vietnam: dalla geografia alla sociologia	»	80
3.1. Dati geo-politici	»	80
3.2. Aspetti demografici e sociologici	»	82
3.3. Cultura e società	»	83
4. L'economia vietnamita in sintesi	»	84
4.1. L'integrazione economica internazionale	»	86
4.2. Strumenti d'integrazione	»	87
4.3. Scambi commerciali e investimenti stranieri: restrizioni e gestione	»	88
5. L'intervento straniero: imprese e investimenti diretti	»	89
5.1. Forme d'impresa	»	90
5.2. Forme di investimento diretto	»	91
6. Il mondo del lavoro	»	91
6.1. Contratto di lavoro	»	92
6.2. Orario di lavoro e ferie	»	92
6.3. Salario e assicurazione obbligatoria	»	93
7. La proprietà	»	93
7.1. Proprietà terriera e proprietà immobiliare	»	93
7.2. Proprietà intellettuale	»	95
8. Aspetti fiscali salienti: cenni	»	96
9. Sistema legale e Contenzioso: cenni	»	99
4. Malaysia	»	101
1. Introduzione al paese	»	101
2. Economia e affari	»	105
3. Organizzazioni d'affari in Malaysia	»	108
4. Regime di Tassazione	»	108
5. Singapore	»	111
1. Un gateway verso il Sud-est Asiatico	»	112
Appendice. Tabelle Paese	»	115
A. Thailandia	»	117
B. Vietnam	»	119
C. Malaysia	»	121
D. Singapore	»	123

E. Indonesia	pag.	125
F. Cambodia	»	127
G. Myanmar	»	129
Bibliografia	»	131
Webgrafia	»	133
Ringraziamenti	»	135

Prefazione

di *Federico Vasoli**

Questa prefazione e questo libro vengono scritti in un momento di grande incertezza economica e sociale, perlomeno in Occidente. Non sappiamo neppure se, al momento della effettiva pubblicazione, il prezzo di questo volume sarà espresso in euro, in lire o in chissà quale altra valuta.

Se alcuni paradigmi economici e sociali sembrano essere i medesimi, quale che sia il luogo geografico di maggiore concentrazione della ricchezza (Regno Unito, Stati Uniti d'America e ora, parrebbe, Asia orientale), molto diverse ne sono le percezioni. Le popolazioni asiatiche – erroneamente e volutamente messe insieme nonostante le loro profonde differenze e tuttavia accomunate da radicati nazionalismi – sono in generale convinte che il loro sviluppo sia dovuto proprio all'allontanamento dalle stantie dinamiche occidentali, ed in particolare europee: sovrabbondanza di norme, eccesso di democrazia, procedure complesse, troppa teoria, troppo poco senso pratico.

La grande cultura di riferimento di quasi tutti i Paesi trattati da Paola Milizia in questo libro sapiente e concreto (asiatico, direi), ossia quella cinese, non conosce del resto una tradizione normativa minimamente paragonabile a quella europea, figlia delle *pòleis* greche e di un diritto, quello romano, rielaborato in secoli e secoli di adattamenti, innesti, traumi, stravolgimenti, grandi pensieri. Del resto nella Cina imperiale, con una eccessiva semplificazione, il diritto privato era demandato alle convenzioni sociali confuciane, mentre l'unico diritto di emanazione statale era quello penale, puramente punitivo (“chiunque commetta un determinato atto verrà punto con”). Nella Cina maoista non cambiò molto da questo punto di vista (anzi, la Rivoluzione Culturale portò alla soppressione di qualunque norma), e possiamo dire anzi che la vera rivoluzione è avvenuta con le prime, timide

* Avvocato dello studio legale dMTV - de Masi Taddei Vasoli studio legale associato Milano-Hanoi-Ho Chi Minh City (Saigon), Federico Vasoli (fv@dmtv-lex.com).

leggi del 1979, come ad esempio quella sulle società in cosiddetta *joint venture* tra soci cinesi e soci stranieri.

Dopo il 1979, la Cina ha vissuto lo straordinario sviluppo economico di cui tutti siamo testimoni; uno sviluppo che, pur con le sue gravissime distorsioni, è sino ad oggi un simbolo di successo ed un modello per i Paesi in via di sviluppo, confinanti e non. Un modello che, almeno sul piano culturale, sociale, politico, appare già ad uno sguardo superficiale assai diverso tanto dai canoni europei ed occidentali quanto da quelli di paesi, è il caso del Giappone, che appunto al modello europeo molto hanno attinto, e che oggi si trovano in affanno rispetto alle dinamiche economiche in atto nell'area cinese e nel Sud-est Asiatico.

Naturalmente, questo non significa che l'attuale "successo" di Cina e Sud-est Asiatico sia destinato a prevalere in eterno, né tantomeno che il contingente insuccesso dell'Europa comporti automaticamente che i suoi principi non siano validi (o non siano condivisi da chi scrive, anzi).

Il Sud-est Asiatico è, d'altronde, una porzione di mondo ricca, popolosa ed avvincente sotto tutti i punti di vista. Regione di contrasti, di opportunità e di pericoli, è purtroppo poco conosciuta nella sua interezza, quantomeno da parte degli Italiani, a tutto vantaggio di chi di queste terre ha maturato una maggiore conoscenza.

Questo volume, forse unico in Italia, offre in questo senso una sintetica quanto stimolante descrizione dei principali Paesi di un'area che ben si integra con la nostra, con l'India e con la già citata Cina, talvolta in maniera concorrenziale, talaltra in modo complementare.

Un Sud-est Asiatico che, neanche a dirlo, non può essere descritto per slogan, ma che va invece vissuto. Perché è proprio lì che si possono trovare le risposte. Risposte alla sete di cultura, di bellezza, di dinamismo (nelle caotiche ed assai inquinate città), di spiritualità (nelle aree remote e naturali). Ma anche, in modo più prosaico e non meno importante, è qui che si trovano repliche da opporre alla crisi economica, da cui peraltro la regione non è risultata immune.

Una popolazione in generale laboriosa, giovane, ottimista, numerosa e via via più istruita; abbondanza – in alcune aree – di materie prime; investimenti cospicui in ricerca e sviluppo; significative riserve nelle casse degli Stati; costi di vita e del lavoro sovente assai ridotti rispetto agli standard occidentali; desiderio di rivalsa, spirito competitivo, norme e sistemi di tassazione che, in molti casi, incentivano il flusso di capitali e gli investimenti stranieri. Sono solo alcuni degli elementi di forza di una regione eterogenea in cui la creazione di rapporti personali e lo sviluppo di conoscenza approfondita in merito alla cultura locale costituiscono condizioni necessarie per qualunque lavoro.

Paola Milizia vanta una mente brillante, in grado di spaziare tra differenti materie e differenti continenti. Ha alle spalle una lunga esperienza nel Sud-est Asiatico, ed in particolare in Thailandia, luogo in cui ha vissuto testimoniando in prima persona l'importanza di quel canone che un preparatissimo ambasciatore italiano nella regione chiama "le tre P" per avere successo a quelle latitudini: presenza, pazienza, prudenza.

Presenza: la conquista della fiducia di clienti, fornitori e, in generale, interlocutori non è affatto immediata, nonostante molte di queste popolazioni siano effettivamente dotate di un senso di accoglienza dello straniero non comune. Le relazioni personali, soprattutto in Paesi dinamicissimi ma ancora in una fase magmatica del processo di ammodernamento del quadro normativo (ed in cui quindi i rapporti personali risultano essenziali per fare business), richiedono tempo e costanza. La disponibilità pressoché immediata di beni e servizi è un'ulteriore condizione fondamentale per vincere gli ostacoli posti dalla presenza nella regione di qualsiasi – o quasi – prodotto immaginabile (*made in China* o altrove), da una rapidità nelle transazioni che spesso è maggiore di quella attesa in Europa, e da una logistica non sempre agevole a causa delle spesso carenti infrastrutture. Per questo, uomini, prodotti e mezzi devono essere presenti, ed in modo adeguato. Il lavoro di promozione di *brand* non noti al *target* di clienti, anche quando il prodotto o il servizio rispondono alla domanda locale ai livelli di qualità necessari, comportano evidentemente la necessità di una presenza strutturata sul posto.

Pazienza: ancorché i numeri possano apparire roboanti, il Sud-est Asiatico non è l'*Eldorado*, e solo un costante lavoro di relazioni, adattamento dei prodotti, dell'immagine e dei servizi, oltre che di adeguata preparazione con affiancamento dei migliori esperti, può condurre ad un successo che solo in pochi casi è immediato, riferendosi quasi sempre ai marchi più noti e non alle PMI.

Prudenza: inutile rimarcare l'importanza della cautela, a maggior ragione in realtà culturalmente e geograficamente distanti, nelle quali aspetti che possono essere dati in un primo tempo per secondari o scontati da parte degli operatori occidentali possono talvolta rivelarsi in seguito determinanti ed insidiosi.

In conclusione, guai ad ignorare le opportunità (ed il conseguente arricchimento umano) che il Sud-est Asiatico può offrire. Troppe società italiane ed europee perdono *chances* notevoli per mera ignoranza. Ma guai anche ad affrontare questa grande regione senza preparazione e strutturazione. Proprio per questo ringrazio Paola Milizia non solo per l'onore che mi ha concesso nel richiedermi la stesura di questa prefazione, ma anche e soprattutto per il prezioso – e duplice – servizio che rende ai lettori. Promuovere

cioè da un lato la conoscenza del Sud-est Asiatico, fornendo al contempo le prime informazioni necessarie per pianificare il successo nella regione, un successo quanto mai auspicato a beneficio delle tante aziende italiane che meriterebbero di valorizzare la propria qualità anche fuori dai tradizionali confini europei.

“Come tutti i viaggiatori ho visto più di quanto ricordo
e ricordo più di quanto ho visto”.

Benjamin Disraeli

Introduzione. Aspetti culturali e opportunità di business nel Sud-est Asiatico: il ruolo centrale della Thailandia

Lungi dall'aver pretese esaustive e considerata la disponibilità di numerose pubblicazioni specifiche per studi approfonditi in pressoché ciascuna delle tematiche trattate, questo breve volume si propone l'intento di passare in rassegna gli aspetti salienti della cultura, dei costumi, dell'economia e della politica di alcuni dei paesi più significativi del Sud-est Asiatico allo scopo di fornire una sorta di "guida culturale" per coloro i quali, aziende o privati, siano interessati a verificare le opportunità ed il modo di fare business in quella parte di mondo.

La cultura occidentale e quella asiatica sono caratterizzate da valori e costumi differenti, oltre che regole civili proprie. Per essere efficaci nel fare business in uno o più paesi del Sud-est Asiatico è di cruciale importanza calarsi nella peculiare sensibilità culturale di ciascun paese, ed alla luce di quest'ultima valutarne le regole e comprenderne i rapporti interpersonali.

Estremizzando, potremmo dire che per avventurarci in mondi e mercati così distanti con risultati vantaggiosi e duraturi dovremmo spogliarci della veste di "colonizzatori" e indossare quella di "partner". Dovremmo rinunciare alla rigida applicazione di paradigmi occidentali, cercando invece un punto di equilibrio tra culture diverse e talvolta antitetiche, così da elaborare la sintesi più idonea al nostro modello di business.

Le informazioni raccolte hanno principalmente lo scopo di dare un quadro d'insieme dell'area e di ciascun paese analizzato, fornendo sia gli strumenti per una valutazione critica sia gli *input* per ulteriori approfondimenti in ragione di proprie esigenze specifiche.

Il filo conduttore dell'opera va ricercato nelle peculiarità e negli elementi di continuità che caratterizzano culture simili ma diverse, e che plasmano uno dei fattori più "enigmatici" da valutare, cioè il tessuto sociale inteso soprattutto come insieme di persone e modelli di interazione, risorse umane e cultura.

Thailandia, Vietnam etc. sono a ragione spesso considerate le “nuove tigri” d’oriente, paesi dalle molte opportunità, dai fiumi di manodopera a basso costo e dai regimi fiscali nemmeno lontanamente paragonabili a quelli europei. Aspetti questi pressoché inconfutabili, ma che devono essere inseriti ed interpretati alla luce della visione complessiva propria di ciascun paese per goderne realmente dei vantaggi. Troppo spesso infatti nei rapporti d’affari internazionali si rischia di essere così radicati nella propria mentalità da non prendere nemmeno in considerazione eventuali variabili culturali e di costume che, invece, giocano un ruolo rilevante.

L’ambizione di questa guida, in ultima analisi, è quella di catturare l’attenzione del lettore su alcuni degli aspetti essenziali caratterizzanti l’area ed i paesi oggetto di trattazione. Tutto ciò allo scopo di stimolare un atteggiamento di comprensione, rispetto e, in qualche misura, adattamento culturale per scegliere consapevolmente ed interagire con successo.

Generalmente la locuzione “Sud-est Asiatico” evoca nella mente di un occidentale, e più che mai di un italiano, l’idea di una parte di mondo esotica e lontana, dove confini geografici, vicende storiche e realtà politiche si confondono. Immagini di paesaggi accattivanti e senso di libertà, di mercati emergenti e notevoli opportunità, di lifestyle a costo molto contenuto, sono stereotipi di una meta verso cui dirigersi con entusiasmo. Ma qual è il minimo comune denominatore, ammesso che esista, tra i diversi paesi che di quell’area geografica esotica e distante fanno parte?

La risposta non può essere immediata e scontata, dovendo in prima analisi prendere atto dell’esistenza di realtà variegata, ciascuna fatta di sfondi storici, scenari politici e contesti religiosi sostanzialmente differenti. Infatti, *prima facie*, cosa potrebbero avere in comune una monarchia costituzionale e una repubblica socialista? Impassibili buddhisti e ferventi cattolici? Fedeli all’Islam e seguaci di Confucio? Indolenti thailandesi ed energetici vietnamiti? Apparentemente nulla a parte tratti somatici simili per popolazioni differenti. In realtà dietro la condivisione degli occhi a mandorla si celano analogie culturali trasversali per quanto concerne le dinamiche relazionali (interpersonali e gerarchiche), la visione della famiglia, il senso del gruppo e soprattutto il concetto di “faccia”.

Vediamo allora di analizzare questi aspetti culturali dettagliatamente, poiché dalla corretta interpretazione di essi può dipendere il successo di un’avventura di business. Le culture asiatiche sono generalmente considerate “ad alto contesto” quando si tratta di dinamiche relazionali e di comunicazione. Ciò significa che al contesto, inteso come situazione, luogo, atteggiamento, comportamento non verbale e gestualità, è data importanza maggiore rispetto alle parole stesse pronunciate in una determinata circostanza, quale una riunione. I popoli occidentali (gli americani in particola-

re) all'opposto sono considerati a "basso contesto", dove le parole hanno il compito di portare il messaggio, mentre il contesto nell'ambito del quale sono pronunciate assume scarsa rilevanza. Questa grande differenza tra cultura occidentale e orientale ha un impatto evidente sul processo di comunicazione stessa, nonché sulla percezione del comportamento personale reciproco. Comprendendo questo, così come altri aspetti, è possibile adottare lo stile di comunicazione e il comportamento più appropriato per veicolare efficacemente il proprio messaggio.



Fig. 1: Sud-est Asiatico (fonte: www.wikipedia.org).

Un altro interessante elemento di continuità nell'ambito dei diversi paesi in questione e che li differenzia dalla mentalità occidentale è il concetto di tempo. Infatti, la maggior parte dei popoli del sol levante hanno una visione del tempo più dilatata rispetto a quella vissuta in occidente e l'unità di misura temporale significativa è il monzone, piuttosto che l'orologio. Ciò è da attribuirsi alla natura prevalentemente agraria delle società tradizionali locali, scandita dalle stagioni piuttosto che dai giorni. Questa tradizione è inoltre rafforzata sia dalla stagionalità del turismo, sia dal pensiero confuciano e buddhista. Ciò comporta un pressoché inesistente senso dell'urgenza e una tempistica alquanto dilatata in tema di incontri e trattative di

business, dove la pazienza è intesa come virtù suprema a livello sia pubblico che privato. Accanto alla pazienza la cortesia svolge un ruolo importante nelle relazioni interpersonali, dove gli asiatici sono generalmente piuttosto formali soprattutto quando si tratta di business. Questa formalità spesso si traduce in lunghi preamboli introduttivi, volti alla conoscenza dell'interlocutore in termini di esperienza, background culturale, posizione sociale, relazioni personali, eccetera.

In tema di relazioni personali non bisogna poi dimenticare che le società asiatiche si fondano su una rete interconnessa di rapporti, i quali comportano obblighi reciproci e sui quali si fonda l'ordine sociale, nel senso vero e proprio di gerarchia. E proprio il senso della gerarchia e la rete di relazioni interpersonali sono alla base delle dinamiche di gruppo che caratterizzano il mondo orientale. Thailandesi, vietnamiti, filippini e asiatici in generale prima che persone singole si sentono parte di una collettività più ampia, generalmente incentrata sulla famiglia o *clan* e conseguentemente a ciò i bisogni individuali sono considerati subordinati rispetto a quelli del nucleo familiare o dell'organizzazione di appartenenza, di tal guisa che la conformità alle norme familiari e sociali e il rispetto della gerarchia sono obiettivi molto importanti, se non addirittura fondamentali, nella vita personale e di relazione in oriente. Questa dinamica di gruppo che non trova riscontro nel mondo occidentale, al contrario estremamente individualista, può dare luogo a malintesi laddove, per esempio, un europeo, credendo nel primato della persona come ideale molto apprezzato, in sede di trattative commerciali, ritenga di far cosa gradita lodando apertamente un singolo individuo, anziché l'intero gruppo a cui lo stesso appartiene, creando così una situazione estremamente controproducente e di notevole imbarazzo per l'interessato. In oriente, meglio tenerlo a mente, nonostante la globalizzazione del business, il gruppo viene sempre prima del singolo e specialmente in pubblico è sempre preferibile mostrare rispetto per la posizione gerarchica e l'anzianità.

La suddetta regola generale assume ancor più importanza quando si tratta di critica o di censura. Infatti, la cultura asiatica considera la "faccia", ovvero l'immagine pubblica di un individuo, un concetto estremamente importante e conseguentemente qualsiasi critica o manifestazione denigratoria apertamente pubbliche comportano una "perdita di faccia" e una situazione di estremo imbarazzo per l'interessato.

Per questa ragione, un'eventuale critica deve essere gestita privatamente e, se possibile, in modo indiretto. Nella mentalità asiatica, per ragioni che affondano le proprie radici nella storia e nelle filosofie orientali, il fine ultimo di tutte le interazioni personali è l'armonia, non la discordia. Ciò comporta a livello relazionale un atteggiamento volto a evitare il conflitto e

lo scontro diretto. Di tal guisa che una risposta diretta negativa di rifiuto è considerata inappropriata, in quanto sinonimo di maleducazione e rozzezza. Nelle relazioni e più che mai negli affari questo spesso porta l'interlocutore asiatico a non mostrare apertamente il proprio disaccordo anche quando non abbia alcuna intenzione di dare seguito a una proposta. Comportamento questo che dal punto di vista orientale non è affatto considerato menzognero, ma è semplicemente il mezzo per il mantenimento di una relazione armoniosa.

È piuttosto evidente però come questa "applicazione speculare" del concetto di faccia si presti a notevoli potenziali incomprensioni interculturali con interlocutori occidentali, per i quali disaccordo e risposte negative rappresentano semplicemente una parte del processo dialettico del negoziato e non hanno nulla a che fare con le relazioni interpersonali vere e proprie e il senso di rispetto. Un suggerimento efficace pertanto, per interagire con successo, può consistere nell'evitare, per quanto possibile, di porre domande dirette che mettano l'interlocutore asiatico di fronte a risposte secche "sì" o "no", ma piuttosto porre la questione in modo tale da dargli spazio a una risposta indiretta, ma comunque efficace e soddisfacente (per esempio anziché chiedere se una certa cosa sarà pronta, ad esempio, per martedì, sarebbe più opportuno chiedere semplicemente per quando sarà pronta). Infine sarà di grande aiuto fare l'abitudine a leggere tra le righe di una affermazione non esplicita e imparare a cogliere una risposta negativa eventualmente celata dietro l'esitazione o una dichiarazione del tipo "può essere scomodo" o "sarà molto difficile". Anche in questi casi provare a riformulare la domanda in modo tale che la controparte non sia costretta a dire "no", ma possa rispondere in modo esaustivo sebbene indiretto potrà essere di grande aiuto per il successo di qualsiasi avventura asiatica.

Altra peculiarità fondamentale delle culture asiatiche, connessa a quanto già esposto è l'enorme senso di rispetto, talvolta quasi di deferenza a prescindere dal rango, nei confronti dell'anziano, in quanto portatore di saggezza. Rispetto e saggezza strettamente ancorati alla figura maschile, poiché la cultura asiatica in generale è maschio-dominante e più che mai nel mondo degli affari e della vita ufficiale. Alla donna di conseguenza difficilmente è accordato rispetto in quanto tale per l'età o per la propria vita personale, bensì esclusivamente per le posizioni chiave occupate nella vita sociale e degli affari. Questo anche in paesi di matrice socialista come il Vietnam, dove la società nonostante l'apparenza egualitaria in accordo con l'ideologia marxista, di fatto continua ad essere intimamente paternalistica. Ciò comporta che in generale nel mondo degli affari i professionisti stranieri donne siano rispettate in funzione soprattutto dell'elevato status aziendale o della forte reputazione professionale, la mancanza dei quali comporterà

per le stesse scarsa credibilità e conseguente difficoltà ad essere prese sul serio.

Infine, la maggior parte delle culture asiatiche tende a stabilire una sorta di conoscenza generale con l'interlocutore prima di addentrarsi nelle trattative d'affari vere e proprie, il che comporta incontri interlocutori fatti di convenevoli, scambio reciproco di regali e conversazioni di cortesia, *small talking*, la cui importanza è basilare per la controparte asiatica, mentre rischia di essere fraintesa e catalogata come una perdita di tempo improduttiva dalla parte occidentale. Pazienza, conoscenza personale, calma e atteggiamento benevolo rappresentano invece chiavi di successo nei rapporti d'affari con i paesi del sol levante. Merita essere evidenziato che a questo desiderio di conoscenza personale fatto di conversazioni di cortesia e modi cordiali fa da contrappeso l'atteggiamento fisicamente staccato dei popoli orientali, i quali, in generale e contrariamente agli occidentali, preferiscono tenere una certa distanza a livello fisico, non fissare direttamente negli occhi e non essere toccati, abbracciati e quant'altro soprattutto in situazioni pubbliche.

Chiaramente tutto quanto detto pur rappresentando una sorta di minimo comune denominatore dei paesi del Sud-est Asiatico, trova comunque modulazioni e declinazioni specifiche a seconda delle diverse realtà in funzione anche della maggiore o minore esposizione a metodi commerciali occidentali.

Le popolazioni indigene del Sud-est Asiatico sono in genere considerate appartenenti al cosiddetto "Negrito"¹ e si ipotizza siano giunte nell'area a seguito di una grande migrazione costiera dall'Africa alle coste dell'India. Gli studiosi ritengono però che attualmente questi gruppi costituiscano solo una piccola minoranza della effettiva popolazione residente nell'area. Prove di primi insediamenti non aborigeni sarebbero state individuate in gruppi etnici provenienti dalle popolazioni del sud-est della Cina meridionale. Infatti, la ricerca contemporanea condotta da antropologi, linguisti e archeologi suggerisce che gli insediamenti dell'area marittima del Sud-est Asiatico siano riconducibili ai flussi migratori (databili intorno al 2500 a.C.) dalla Cina del sud all'area delle isole Filippine dapprima e successivamente alla zona corrispondente alla moderna Malaysia e Indonesia. La regione che identifichiamo come Sud-est Asiatico è stata abitata fin dalla preistoria da comunità eterogenee che nel corso dei secoli si sono evolute in maniera differente e hanno dato origine alla formazione di culture complesse, apparen-

¹ Termine usato dagli antropologi per identificare diversi etnici insediati nell'area.