

1.202	LE SOCIETÀ Le aziende italiane con una presenza in Cina (Osservatorio Asia)	20,14%	LA PROVINCIA PREFERITA La percentuale di attività manifatturiere italiane concentrate a Shanghai	35,37%	LA REGIONE DI PARTENZA La quota di investimenti in Cina provenienti dalla sola Lombardia	81,93%	ATTRATTI DAL FUTURO La principale motivazione dell'investimento sono le potenzialità di business	26-40	ETÀ DEI DIPENDENTI Nelle aziende italiane in Cina i lavoratori sono in questa fascia
--------------	---	---------------	--	---------------	--	---------------	--	--------------	--

INTERVISTA / GIORDANO TAMAGNI - CACCIATORE DI TESTE

Manager cercasi disperatamente

Giordano Tamagni (Key2People) è un "veterano" dell'*executive search* per la Cina. Le virgolette sono d'obbligo, visto che le sue prime puntate fatte a Pechino per selezionare manager italiani risalgono a tre anni fa. Ma parlando di Cina, l'accelerazione è automatica. «Nel 2002 mi affidarono due ricerche — racconta — nel 2005 sono dieci. «Figure di dirigente o junior manager per un numero sempre maggiore di aziende che vanno a insediarsi là con esigenze diverse», dice.

Come si trovano queste figure?
In due modi: convincendo un loro manager a trasferirsi, anche se non parla cinese. Una tendenza emergente sono le aziende che "pescano" dirigenti italiani che hanno deciso di vivere in Cina: c'è chi ha sposato una cinese che

poi non si adatta in Europa. O incaricano un *head hunter* di cercare un manager italiano che si trova già là. **Andrà sempre così o i giovani cinesi faranno concorrenza?**
Ci vorranno almeno cinque anni prima che i tanti giovani cinesi che studia-

no o si sono laureati in Europa possano occupare questi ruoli. E, in generale, le aziende italiane che già a casa non investono granché sui neolaureati stanno considerando pochissimo la Cina come un terreno su cui far crescere i giovani, come si fa per gli Usa. Ecce-

zione: le piccole imprese negli anni scorsi hanno mandato allo sbaraglio junior senza una specifica preparazione, dicendogli "Nuotate!" e ora vedono questa politica premiata, potendo contare su manager esperti. **Ma andare in Cina è un bene per**

la carriera di un manager?
Sì, però è un'arma a doppio taglio. Diciamo che non è un trampolino per lanciarsi nell'azienda: se uno sta lavorando bene in Cina, vengono sfruttate al massimo le sue competenze in loco, che sono preziose, e la carriera la fa lì.

Sono professionalità così rare?
Non solo, proporre Pechino, Shanghai e Hong Kong va bene. È difficile trovare qualcuno disposto a trasferirsi nell'interno, o a molti chilometri dalle città, dove nessuno parla inglese e, soprattutto, è difficile ambientare la famiglia. La soluzione è trovare candidati abituati a lavorare in altri luoghi disagiati della Terra.

Ma dal punto di vista economico è una scelta premiante?

Due sono gli aspetti motivanti: in Cina ci si sente davvero all'interno di un mercato che è unico al mondo e protagonisti di una rivoluzione economica. Poi è un'esperienza che fa crescere il valore sul mercato del lavoro e ci sono anche vantaggi fiscali.

Com'è la qualità del lavoro?

Lavorare in Cina non è facile. Bisogna fare i conti con una mentalità molto diversa, quindi per chi conosce lingua e cultura è tutto più semplice. I cinesi hanno una mentalità gregaria, per cui a pochi si può dare la delega. Lealtà ed etica sono vissute diversamente, comportamenti che in Europa sono scorretti sono la normalità e non tutti si adattano.

Le cose che invece un manager non deve fare mai?

Adottare uno stile "macho". E non adattarsi ai loro tempi.

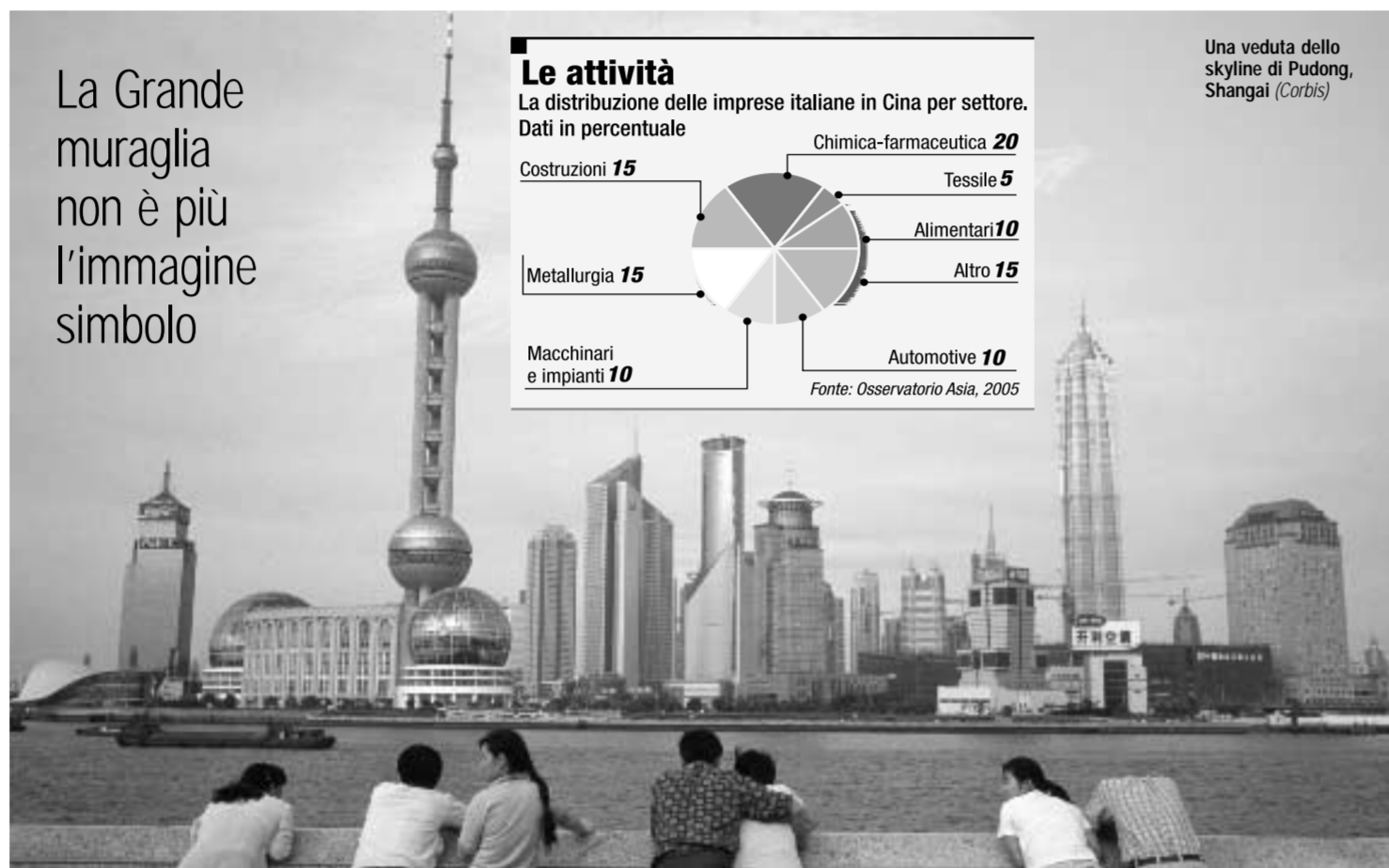
GLI ESPATRIATI
I pro e i contro di una scelta raccontati da un head hunter veterano dell'*executive search* in Asia

Che cosa significa?
Che i livelli di complessità della ricerca cambiano se l'azienda trasferisce la fabbrica (e allora servono figure per tutte le funzioni aziendali) o va solo a fare trading.

In quali ruoli è necessario un manager italiano e in quali altri si può reclutare un cinese?

Direttore generale o Ceo, direttore amministrativo, di produzione, degli acquisti, il vogliono senza dubbio italiani. Per il ruolo di direttore commerciale cercano un espatriato, anche non italiano. Al cinese si può affidare lo sviluppo commerciale per via della lingua, ma lo si affianca o gli si mette un supervisore italiano esperto di marketing e prodotto. Per le risorse umane invece, meglio un cinese.

La Grande muraglia non è più l'immagine simbolo



Una veduta dello skyline di Pudong, Shanghai (Corbis)

Galateo orientale degli affari

I dieci consigli di comportamento per i manager e gli uomini d'affari che vogliono sviluppare e gestire business in Cina

1. Avere una mentalità aperta, interesse e curiosità verso la cultura orientale e quella cinese in particolare
2. Tenere un atteggiamento orientato all'ascolto e al rispetto degli altri
3. Apprendere la lingua — il mandarino — almeno al livello di conoscenza che consente di allacciare relazioni sociali
4. Gestire i collaboratori con una forte leadership e anche autorità gerarchica, ma nel rispetto della loro dignità: un cinese non può sopportare di «perdere la faccia»
5. Cogliere sempre i segnali deboli e fare molta attenzione alla meta-comunicazione
6. Nelle trattative mantenere un adeguato livello di diffidenza: ci si può fidare dell'interlocutore cinese solo dopo aver condiviso un periodo significativo di relazione e se è scattata la molla dell'amicizia
7. Non considerare nelle trattative solo gli aspetti razionali e formali, ma saper lavorare sulla componente della relazione personale
8. Essere duri quando occorre frasi rispettose ma, anche con le controparti, non ledere mai il prestigio o l'immagine personale o aziendale
9. Avere pazienza e saper gestire l'ansia e i tempi lunghi
10. Imparare l'arte orientale della diplomazia

LA SFIDA

Carriera sprint, stipendio alto, protagonismo: ma il prezzo è la lontananza e una vita scomoda

Luca Parodi / Perfetti

«Ho sposato una cinese»

Luca Parodi la Cina la sta per lasciare. «E mi dispiace. Dal 2006, come vice presidente di Perfetti Van Melle Asia lavorerò a Singapore, ma continuerò a venire molto spesso. Qui sono contento e non ho fretta di tornare in Europa: più il tempo passa e più ci si abitua a vivere in questo tipo di realtà». Le distanze, dice, sono più mentali che fisiche: «Non mi sento lontano dal Vecchio continente. Vivo in un ambien-

te internazionale, ho sposato una ragazza cinese. Stando in Cina la mia carriera ha subito un'accelerazione: in Italia avevo un solo assistente, oggi sono a capo di 3500 persone». Otto anni fa la scelta di partire, per diventare direttore marketing della filiale cinese della Perfetti. «Dopo la laurea in Bocconi e due anni di lavoro, nel 1993 entrai nell'azienda come brand manager.



Vice presidente per l'Asia. Luca Parodi, 40 anni, ha vissuto a Shanghai per otto anni, sta per trasferirsi a Singapore e non ha fretta di tornare in Europa

te internazionale, ho sposato una ragazza cinese. Stando in Cina la mia carriera ha subito un'accelerazione: in Italia avevo un solo assistente, oggi sono a capo di 3500 persone». Otto anni fa la scelta di partire, per diventare direttore marketing della filiale cinese della Perfetti. «Dopo la laurea in Bocconi e due anni di lavoro, nel 1993 entrai nell'azienda come brand manager.

te internazionale, ho sposato una ragazza cinese. Stando in Cina la mia carriera ha subito un'accelerazione: in Italia avevo un solo assistente, oggi sono a capo di 3500 persone». Otto anni fa la scelta di partire, per diventare direttore marketing della filiale cinese della Perfetti. «Dopo la laurea in Bocconi e due anni di lavoro, nel 1993 entrai nell'azienda come brand manager.

Giuseppe Cattaneo / Pirelli Pneumatici

«Addio a calcio e film»

Ci vogliono le competenze. E un po' di voglia di soffrire. «La cosa che mi ha colpito di più, quando sono arrivato in Cina, è stato rendermi conto che tutto quel che sapevo e che avevo imparato a gestire nella mia vita quotidiana non contava più — ricorda Giuseppe Cattaneo, direttore generale Cina della Pirelli pneumatici — nemmeno la spesa era una cosa semplice: per capire cosa vendessero i negozi non bastava guardare le



Competenze e... voglia di soffrire. Ecco, secondo Giuseppe Cattaneo, l'atteggiamento necessario per affrontare una carriera in Cina

insegne, dovevo entrare e vedere. È stato come ritrovarsi in prima elementare». Allora, nel 1999, Cattaneo aveva 31 anni. La Montedison, dove già lavorava in Italia, cercava un financial controller per la sua joint-venture tra Jinan e Shanghai. «Non era ancora molta la gente disposta a trasferirsi in Cina. Io avevo fatto un'esperienza di stage a Hong Kong, dopo la laurea in economia e

insegne, dovevo entrare e vedere. È stato come ritrovarsi in prima elementare». Allora, nel 1999, Cattaneo aveva 31 anni. La Montedison, dove già lavorava in Italia, cercava un financial controller per la sua joint-venture tra Jinan e Shanghai. «Non era ancora molta la gente disposta a trasferirsi in Cina. Io avevo fatto un'esperienza di stage a Hong Kong, dopo la laurea in economia e

commercio. L'Asia mi interessava da tempo e sapevo che le grandi città cinesi sarebbero diventate sempre più avanzate. Insomma ero tra i pochi che aveva voglia di andarci e avevo le competenze per ricoprire quella carica, per cui fui scelto». Intraprendenza premiata: a 32 anni era già general manager di Montedison. «Io la penso così: la crescita economica cinese, nelle regioni costiere, è del 15%. Se si sta al passo con il sistema anche la carriera cresce a quei ritmi». Il prezzo da pagare è, appunto, una certa dose di sofferenza. «Lavorando così lontano dall'Italia, sia geograficamente che culturalmente, capita di dover assumere responsabilità dirette anche molto superiori rispetto a quelle a cui si è abituati. Il fatto che ci siano poche distrazioni, l'aperitivo, il calcio o il cinema, aiutano invece a concentrarsi sul lavoro. Anche per questo la Cina è un grande acceleratore di carriera».

Oggi si trovano più persone disposte a lavorare nel Paese di mezzo, ma non abbastanza «noi ne stiamo ancora cercando. Anche perché serve gente pronta a vivere in città minori, meno attraenti di Pechino e Shanghai. Chi ha le competenze e la voglia di lavorare qui non incontrerà difficoltà. Ma forse tra cinque anni le cose cambieranno: meglio muoversi alla svelta».

Marco Bettin / UniCredit

«Mi sento galvanizzato»

«La gavetta? L'ho fatta tutta: cominciano da un appartamento per cinesi di 50 metri quadri, con un solo rubinetto da cui usciva o acqua calda o acqua fredda». A 37 anni, Marco Bettin è il chief representative di UniCredit a Canton, la provincia meridionale seconda nel Paese per la quantità di investimenti produttivi italiani.



Cina profonda. Per Marco Bettin, chief representative di UniCredit a Canton, la città meridionale rappresenta la vera realtà cinese

«Sono molto soddisfatto — assicura — l'esperienza mi piace, dal punto di vista pro-

fessionale è molto galvanizzante. Ogni tanto mi mancano il mare e la famiglia, ma spero di continuare a lavorare in Cina per molto tempo». La prima volta di Bettin nel «Paese di mezzo» fu nel 1991, da studente universitario. «Trascorsi un anno a Pechino studiando il mandarino — ricorda — poi nel 1993 mi laureai in lingue orientali e cominciai a lavorare al Centro estero della Camera di commer-

cio del Veneto, come responsabile Asia». Avanti e indietro dalla Cina per quattro anni, poi il salto: nominato segretario generale della Camera di commercio italiana in Cina. Da allora non è più tornato indietro.

«Nel 2002 sono diventato vicedirettore commerciale in un'azienda che produce apparecchi per videoconferenze, mettendo in pratica quel che avevo appreso a livello teorico assistendo le imprese che volevano delocalizzare». Nel 2004, Unicredit ricerca una persona adatta a gestire l'apertura di un ufficio di rappresentanza a Canton. «Non avevo competenze in ambito bancario — racconta — ma so il cinese e conosco il mercato locale. Casi così capitano raramente: poche società sono così lungimiranti da assumere un manager esterno per la sua specializzazione sul Paese».

Da Pechino a Canton il passo non è stato indolore. «Questa è forse la metropoli più "cinese" della Cina, a volte la vita quotidiana è un po' pesante — confessa — ma dal punto di vista lavorativo è travolgente. Fare il manager qui significa avere una maggior libertà di manovra nella gestione del quotidiano di quella che si avrebbe in Europa. A differenza di qualche sinologo nostalgico, sono felice di vivere questo momento di crescita del Paese: mi piacciono i ritmi cinesi, così diversi da quelli italiani».



vuole trasparenza per la sua impresa

Siamo lieti di annunciarvi che Randstad è la prima Agenzia per il lavoro in Italia ad avere ottenuto la certificazione etica SA8000 ("Social Accountability 8000").

Il nostro obiettivo è far incontrare le persone e le organizzazioni, promuovendo l'interesse di tutti gli attori

le serve un'agenzia per il lavoro certificata

coinvolti nel processo: i lavoratori somministrati, le aziende clienti, i dipendenti e tutti coloro che entrano in contatto con la nostra azienda.

Le nostre attività quotidiane sono guidate dai valori nei quali crediamo. Per questo ci siamo dotati di un sistema di gestione

della responsabilità sociale, aderendo allo standard internazionale SA8000.

La certificazione SA8000 rappresenta una garanzia di eticità del nostro modo di operare, un motivo in più per scegliere Randstad come azienda con la quale collaborare.

