

Ecco le armi per la guerra dei talenti

Il cinese è una pre-condizione per chi aspira a una posizione manageriale di livello. Poi occorre un'esperienza di lavoro in Cina, però la domanda...

di Pier Paolo Albricci



La regola numero uno, per chi sta cercando lavoro a livello manageriale o nelle professioni, è ancora quella insegnata dai padri gesuiti del sedicesimo secolo, quando si posero l'obiettivo di evangelizzare il Celeste impero e il Giappone: imparare gli usi e costumi locali e, soprattutto, la lingua. «È ormai necessario che le comunicazioni fra le parti siano il più possibile sicure e non mediate da traduzioni a volte imprecise e lacunose, in particolare se si opera in settori sensibili, i servizi Ict, la pubblica amministrazione, o quelli legati alla Difesa, all'industria aerospaziale ed energetica, dove imprese italiane sono portatrici di competenze specifiche», ha specificato Francesco Santulin, che da dieci anni fa executive search consultant nell'area asiatica per conto di multinazionali, tra cui molte italiane.

Negli ultimi quattro progetti per posizioni di ceo di gruppi italiani portati a termine da Santulin, la condizione era che i candidati conoscessero bene il mandarino. «La capacità di sostenere una conversazione e un percorso che abbia già portato il giovane a ottenere una qualifica professionale sono le due caratteristiche necessarie per aspirare a un lavoro di livello», ha concordato Hermes Pazzaglini, che a Pechino ha costituito il braccio cinese dello studio legale Nctm, uno dei principali in Italia. Per gli italiani, la guerra dei talenti in Cina, o, meno aggressivamente, talent management, passa da queste forche caudine, superate le quali si apre un orizzonte variegato,

Le ricerche più recenti indicano che solo il 30% dei candidati cinesi presenta un profilo allineato alle richieste di un'azienda domestica che vuole andare all'estero

ricco di potenzialità, in cui la domanda continua a essere abbondante e in trasformazione. A sostenerla ci sono, da un lato, le grandi aziende pubbliche e private cinesi, la cui spinta verso i mercati internazionali sta crescendo e che, uno dei tanti paradossi, hanno difficoltà a trovare dirigenti in grado di capire e aiutare l'approccio all'estero. Il numero crescente di università, più di 2 mila considerando anche i college dove studiano 5 milioni di giovani, e di laureati non è in grado al momento di soddisfare le richieste dell'industria, grande e piccola. «Le ricerche più recenti indicano che solo il 30% dei candidati presenta un profi-



La sede della China Europe Business School, CEIBS, a Shanghai, una delle università più prestigiose in Cina

lo allineato alle richieste di un'azienda multinazionale», ha rivelato Chiara Altomonte, dirigente di Consea, fondata da sua padre Attilio e da 30 anni una degli executive search più attivi nei nuovi mercati, tra cui Cina e Brasile. La forte crescita rispetto al 10% stimato nel 2005 non basta a risolvere un problema annoso. «Oltre a una carenza di competenza tecnica, viene spesso evidenziata una problematica, che preoccupa maggiormente, relativa alle soft skills, etica lavorativa, team work, comunicazione», ha spiegato Altomonte. In parte questo tipo di problematica può essere legata, in fase di selezione, alla difficoltà di

far emergere leadership e altre competenze soft in una lingua che non è la propria lingua madre. Ma, secondo gli analisti, è soprattutto questione di tempo: l'apertura della Cina ai mercati internazionali è ancora troppo recente, per consentire un'offerta importante di manager, e soprattutto di talenti, aperti al nuovo e capaci di portare innovazione. Tanto più che non sempre i migliori studenti sono poi i best performer sul lavoro. Spesso mancano di pragmatismo, disponibilità e apertura al nuovo, umiltà e motivazione, oltre ad avere aspettative molto alte circa posizione, percorso di crescita e retribuzione di partenza.

Da un punto di vista di un manager italiano le multinazionali cinesi stanno diventando almeno altrettanto interessanti di quelle non cinesi. «Le società locali come prima scelta sono salite del 5%, mentre la multinazionale è scesa del 10% rispetto a quattro anni fa», ha fatto sapere Altomonte. I tradizionali elementi di attrattività (brand prestigioso, pacchetto retributivo e opportunità di sviluppo) sono elementi che anche le grandi aziende cinesi possono offrire, spesso in misura anche maggiore ai loro concorrenti esteri. Anzi le aziende locali possono offrire un sviluppo di carriera migliore più a lungo termine, e un più allettante pacchetto retributivo. Molto si sta muovendo anche sul fronte opposto, quello delle aziende italiane e internazionali. Qui le sfide sono di due tipi. Da un lato, e trasversalmente a tutti i settori industriali, il problema principale è attrarre e trattenere le persone chiave della propria organizzazione indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi. Dall'altro è in atto un processo di sostituzione dei cosiddetti manager espatriati con team locali. Nell'uno e nell'altro caso importanti aziende hanno lamentato di avere posto un

freno alla propria crescita perché non avevano sufficiente personale con cui gestire al meglio tutte le attività. «Le aziende hanno ormai realizzato quanto importante sia, per poter crescere stabilmente sul mercato cinese, avere un team di manager locali», ha spiegato Altomonte, «la comprensione di come avere e gestire leadership locali è tema di studio e analisi e le soluzioni arrivano dai molti tentativi fatti negli anni». Le aziende internazionali vanno verso una sempre maggiore localizzazione sul mercato, che passa anche attraverso la riduzione del numero di personale non cinese. «Secondo le nostre stime e la nostra esperienza, negli ultimi anni soltanto il 5-6% delle ricerche di personale riguarda manager stranieri e, sempre più spesso in C-level position o in ruoli dove centrale è la creatività o l'attitudine al rischio», ha detto Altomonte, «altrimenti anche le posizioni da top executive sono sempre più spesso coperte da manager locali». **Il che non vuole dire che per manager italiani questa strada sia sbarrata, come conferma Santulin.** «Abbiamo piacevolmente scoperto che, ancorché non moltissimi, ci sono diversi manager italiani che si sono dedicati con impegno a imparare il mandari-

Chiara Altomonte è general manager di Consea, la società di executive searching di Torino che ha focalizzato la Cina tra i suoi mercati più importanti. Sotto Bo Le, che ha fondato l'omonimo network di head hunting, il più diffuso nei mercati dell'Estremo Oriente, dalla Corea al Vietnam. Con lei ha stretto un'alleanza Francesco Santulin



SARANNO I MANAGER DEL FUTURO?

Tommaso Battaglia
S. Stefano di Cadore (BL)
Venezia, Università Ca' Foscari

Francesca Bertolino
Roma
Roma, Università degli Studi «La Sapienza»

Andrea Borelli
Reggio Emilia
Modena, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Tommaso Ferruccio Camponeschi
Roma
Roma, Università degli Studi «La Sapienza»

Marta Cirinnà
S. Sofia (FC)
Venezia, Università Ca' Foscari

Carlotta Citterio
Besana in Brianza (MB)
Milano, Università degli Studi di Milano

Andrea Cocco
Verona
Venezia, Università Ca' Foscari

Chiara Cocozza
Benevento
Roma, Università degli Studi «La Sapienza»

Del Prete Rosa
Mondragone (CE)
Napoli, Università degli Studi «L'Orientale»

Di Mambro Valeria
Cassino (FR)
Roma, Università degli Studi «La Sapienza»

Silvia Di Santo
Roma
Roma, Università degli Studi Roma Tre

Chiara Dragoni
Arezzo
Venezia, Università Ca' Foscari

Giulia Favero
Gazzo (PD)
Venezia, Università Ca' Foscari

Sara Grison
Rovolon (PD)
Venezia, Università Ca' Foscari

Federico Lanfredi
Marmirolo (MN)
Venezia, Università Ca' Foscari

Chieh-mei (Jessica) Liao
Taichung (Taiwan)
Fu Jen Catholic University

Federica Milani
Anzio (RM)
UK, University of Newcastle Upon Tyne

Lisa Olivetti
S. Biagio di Callalta (TV)
Venezia, Università Ca' Foscari

Federico Ottaviani
Velletri (RM)
Roma, Università LUSPIO

Vanessa Palazzo
Viggianello (PZ)
Roma, Università degli Studi La Sapienza

Silvia Pavan
Montagnana (PD)
Venezia, Università Ca' Foscari

Mila Pianezzola
Scandiano (RE)
Venezia, Università Ca' Foscari

Valentina Porro
Saronno (VA)
Venezia, Università Ca' Foscari

Alessandra Emanuela Raffone
Somma Lombardo (VA)
Venezia, Università Ca' Foscari

Serena Recupero
Barcellona Pozzo di Gotto (ME)
Roma, Università degli Studi «La Sapienza»

Elena Res
Vicenza
Venezia, Università Ca' Foscari

Irene Spissu
Giave (SS)
Venezia, Università Ca' Foscari

Anita Tormena
Follina (TV)
Venezia, Università Ca' Foscari

Mattia Tromp
Mogliano Veneto (TV)
Venezia, Università Ca' Foscari

Maria Teresa Trucillo
Avellino
Roma, Università LUSPIO

Dongdong (Eva) Ye
Modena
Venezia, Università Ca' Foscari

Eleonora Zavaroni
Formigine (MO)
Venezia, Università Ca' Foscari

Questi ragazzi sono gli iscritti al Global Management for China (GMC), il master annuale di primo livello organizzato da Ca' Foscari a Venezia e indirizzato ai laureati triennali che parlano cinese e desiderino integrare la formazione linguistico-culturale con un bagaglio di nozioni economiche, giuridiche e aziendali. Organizzato in consorzio con tre delle principali università italiane dedite alla ricerca e didattica sulla Cina, Ca' Foscari, L'Orientale di Napoli e Roma Tre, è realizzato in collaborazione con l'ambasciata d'Italia in Cina, Camera di Commercio Italiana in Cina, Fondazione Italia Cina, ICE e Istituto Confucio di Venezia. Il corso affronta cinque macro-aree,

diritto, economia, management, società, lingua, con un focus particolare sulle competenze relative ad attività aziendali, trattate da professionisti e manager che lavorano o insegnano in Cina. Le esercitazioni e simulazioni sono privilegiate rispetto alle lezioni frontali. Un ulteriore tratto distintivo del master è la continua interazione con il mondo delle aziende che prevede, tra l'altro, un tirocinio obbligatorio di tre mesi presso le maggiori realtà imprenditoriali e istituzionali italiane in Cina o cinesi in Italia. Il programma di stage viene elaborato con la collaborazione della Fondazione Italia Cina e degli altri partner.

no, e così facendo hanno conquistato la fiducia e il rispetto di tipo personale negli interlocutori e collaboratori cinesi», ha raccontato Santulin. «tale rapporto fiduciario, una volta che si avvia, è talmente importante nella cultura cinese da consentire poi di superare ostacoli dovuti a diffidenze spesso insanabili se non c'è la fiducia reciproca».

Un dato è comunque certo: l'età dell'oro per gli espatriati con ricchi pacchetti retributivi è sulla via del tramonto. Alla tradizionale formula dell'espatrio, le aziende italiane ed europee stanno sostituendo formule contrattuali ibride come l'in-path, ovvero l'assunzione di cittadini non cinesi con contratto locale ma mantenendo alcuni dei benefit riservati agli espatriati, o l'half-path, la dislocazione, sia contrattuale sia logistica, del personale tra l'headquarter e la filiale cinese.

La scelta di localizzare è in parte legata ad una necessità di riduzione

di costi, ma molto più condizionata dalla difficoltà di trasferimento delle cosiddette best practices da altri paesi e di comprensione delle abitudini, delle logiche e di molti aspetti culturali, in minima parte legati alla lingua. «La Cina non si improvvisa dopo una laurea o un master. Va avvicinata culturalmente dall'adolescenza, con un progressivo studio della lingua e interesse per il paese», ha sostenuto l'avvocato Pazzagliani, perché un percorso di studi tradizionali non serve a preparare per il salto oltre la Muraglia. «Se dovessimo offrire un lavoro a un espatriato, questo deve denotare un chiaro interesse culturale nei confronti del paese, un più che discreto approfondimento linguistico, e almeno un'esperienza di un primo lavoro in Cina».

Dalle analisi retributive dell'ultimo anno è emerso che il costo del lavoro è a favore del personale locale solo nel caso di junior e middle level. Il top management cinese ha infatti un co-

QUANTO SI GUADAGNA IN CINA E DINTORNI

	Seniority (anni)	Multinazionale Stipendio base \$ anno	Società domestica Stipendio base \$ anno	2013 ch%
Consumer, lusso, retail				
Ceo	0 - 5	115.000 - 130.000	80.000 - 100.000	0
	6 - 10	130.000 - 180.000	100.000 - 150.000	0
	10+	180.000 - 250.000	150.000 - 200.000	0
Asia Pacific Regional Head	0 - 5	100.000 - 150.000	90.000 - 120.000	0 - 5
	6 - 10	130.000 - 180.000	100.000 - 150.000	0 - 3
	10+	160.000 - 200.000	140.000 - 200.000	0 - 2
Financial services				
Ceo	0 - 5	300.000 - 400.000	300.000 - 400.000	5-10
	6 - 10	350.000 - 500.000	350.000 - 500.000	3-8
	10+	400.000 - 600.000	400.000 - 600.000	0-5
Country manager	0 - 5	150.000 - 200.000	170.000 - 200.000	0 - 6
	6 - 10	200.000 - 250.000	200.000 - 250.000	0 - 4
	10+	250.000 - 350.000	250.000 - 350.000	0-3
Industrial				
Ceo	0 - 5	100.000 - 150.000	100.000 - 120.000	5-10
	6 - 10	150.000 - 180.000	120.000 - 150.000	3-8
	10+	180.000 - 250.000	150.000 - 180.000	5 - 6
Technology				
Ceo	0 - 5	90.000 - 95.000	102.000 - 157.000	0
	6 - 10	156.000 - 193.000	145.000 - 197.000	0
	10+	203.000 - 295.000	187.000 - 237.000	0
Construction & property				
Ceo	0 - 5	82.000 - 92.500	69.000 - 84.000	5-10
	6 - 10	98.000 - 145.500	98.500 - 114.500	5-8
	10+	138.500 - 187.500	118.000 - 163.500	5 - 6
Farmaceutica				
Ceo	0 - 5	150.000 - 190.000	90.000 - 150.000	5-10
	6 - 10	190.000 - 280.000	150.000 - 180.000	5-8
	10+	280.000 - 550.000	180.000 - 360.000	0 - 5

Fonte: Bo Le' - 2013/2014

Nel 2013 il livello medio degli stipendi dei senior manager è rimasto sostanzialmente invariato rispetto a un anno prima, secondo le valutazioni della Bo Le' Associates, con l'eccezione dei compensi delle società industriali nelle città di prima fascia e delle società farmaceutiche che sono cresciuti del 10-15%. Secondo le ultime rilevazioni, inoltre, i compensi delle società cinesi tendono a livellarsi su quelli delle multinazionali, ma possono essere anche più elevati, quando si tratta di attirare talenti. Questa eventualità è più frequente quando si tratta di giovani alle prime esperienze lavorative, quindi nella fascia da 0 a 5 anni. Ciò vale soprattutto nei settori Consumer/Luxury/Retail e Tecnologia, a livello di chief investment officer e di chief operating officer nei servizi finanziari o nell'industria farmaceutica.

La consulenza legale

ORA SONO I CINESI CHE PUNTANO ALL'ITALIA

«I clienti cinesi stanno diventando sofisticati e questo porta con sé delle novità. La prima è che l'attività nel business del legale in Cina sta crescendo», ha affermato Hermes Pazzagliani dello studio legale Nctm di Shanghai. «Lo studio legale italiano a Shanghai non ha più il monopolio sulle aziende italiane. Ma, per fortuna, clienti di altre nazionalità si stanno rivolgendo a noi». La qualità della consulenza è la chiave per sopravvivere in un mercato sempre più concorrenziale. «Imparare dagli altri il modo in cui si gestisce una certa pratica o la documentazione, formare i giovani facendoli crescere e crescendo con loro, sono i passi concreti di una buona strategia», ha spiegato Pazzagliani, tenendo conto che l'attività legale è limitata alle consulenze di primo livello perché gli studi legali esteri non possono ancora rendere pareri né rappresentare in giudizio su una causa locale. Le alleanze con studi locali diventano quindi un passaggio ineludibile per chi vuole sviluppare il lavoro in Cina in un'ottica di lungo periodo. «Il legislatore cinese non liberalizzerà la professione perché gli avvocati locali si batteranno contro qualsiasi forma di apertura», ha aggiunto Vittorio Nosedà, partner di Nctm. È, invece, iniziato un movimento di studi legali cinesi verso l'Occidente. Yingke uno dei maggiori studi cinesi, con 2 mila avvocati, ha stabilito un rapporto stabile di collaborazione con lo studio Mercanti Dorio, il cui referente a Milano è Marco Luzi Crivellini, partner dello studio. «In Cina il lavoro per la costituzione di società italiane e JV con società cinesi è cresciuto parecchio», ha detto Luzi, «mentre in Italia assistiamo società cinesi». King&Wood Mallesons, un'altra firma di primo piano in Cina, ha siglato in novembre un'alleanza con lo studio inglese JS Berwin, dando vita al più esteso network di avvocati in Asia, e, oltre all'Estremo Oriente, nella cosiddetta Mena region (Medio Oriente e Nord Africa), forte di 2.700 professionisti con un giro d'affari di oltre 1 miliardo di dollari. A Milano la nuova alleanza fa perno su uno studio di una decina di professionisti guidati da Emidio Cacciapuoti, specialista di fiscalità internazionale, riorganizzazioni societarie e di strutturazione di fondi di investimento. E non saranno gli ultimi a sbarcare nella Penisola.



Hermes Pazzagliani, che si è trasferito a Shanghai per conto dello studio Nctm e, sotto, Marco Luzi Crivellini, partner dello studio Mercanti Dorio che rappresenta in Italia Yingke, uno dei maggiori studi cinesi



sto paragonabile alla sua controparte non cinese. Senza contare che sempre più spesso la componente benefit pesa in maniera importante anche sul personale cinese. Bonus, incentivi sulla permanenza, casa, giorni di vacanza e spesso anche l'auto sono ormai parte del pacchetto e strumento di negoziazione e di retention. «La Cina si sta avvicinando quasi a livelli di costo del lavoro occidentali, e per il senior management di respiro internazionale il livello retributivo è confrontabile con quello occidentale», ha detto Santulin, che grazie alla collaborazione con Bo Le, un network di 24 uffici disseminati in Asia, specializzati nell'executive search, è in grado di avere dati di prima mano. Famosa è ormai la battuta di

un amministratore delegato di un'importante azienda multinazionale: «If you think that China is a cheap place for labour, think again».

La spinta delle aziende cinesi a migliorare il management portandolo su standard occidentali ha impresso una crescita tale per cui un middle manager cinese, con buona formazione, può facilmente trovare una migliore posizione in termini di job title e perimetro di responsabilità, nonché un più alto pacchetto retributivo, in un'azienda locale. Inoltre per il cinese l'azienda locale offre, spesso, un ambiente di maggior fiducia e comprensione nonché maggior allineamento in termini culturali, di ambiente di lavoro e pro-

Parla lo specialista di M&A

SE L'OTTICA È WIN WIN, L'AFFARE È ASSICURATO

Peng Tang, 38 anni, avvocato nello studio Fangda Partners, è uno specialista di M&A. Nonostante l'età ha seguito oltre 20 operazioni cross border (nel box), alcune delle quali in Italia, dove diverse aziende cinesi hanno interesse a mettere un piede, come spiega in questa intervista.



Peng Tang

Domanda. Da che cosa dipende questo interesse per l'Italia?

Risposta. Da quando ho aiutato Zoomlion ad acquistare il gruppo italiano Cifa nel 2007, lavoro parecchio come consulente legale per accordi crossborder tra i due Paesi. Negli ultimi anni l'attività è cresciuta e sono molte oggi le società cinesi interessate a investire in Italia.

D. Qual è la ragione principale?

R. Numerose società italiane, a causa della crisi economica, cedono i loro asset. Quelli più interessanti sono le società con brand conosciuto, di qualità e una buona tecnologia.

D. Può fare qualche esempio?

R. Zoomlion-Cifa calza a pennello. Cifa rappresentava un brand rispettato dai cinesi per la tecnologia che esprime. Dieci anni fa i cinesi non avrebbero mai pensato di acquisire una società con quelle caratteristiche, ora la situazione è diversa.

D. Quali sono i settori più interessanti per gli investitori cinesi?

R. C'è interesse nel fashion. Sto seguendo una società cinese che sta provando ad acquisire un gruppo italiano, familiare e con un marchio storico, nel business da molti anni. Alle società cinesi piace il fatto che ci siano società con una storia consolidata guidate dalla famiglia fondatrice. Sotto questo aspetto vedo un trend in crescita nella cooperazione tra i due Paesi.

D. Da che cosa è dipeso il cambiamento di atteggiamento da parte cinese?

R. Il cambiamento c'è stato da entrambe le parti. Gli italiani non cercano solamente denaro, ma investitori strategici che possano continuare a investire nel loro marchio. E i cinesi da questo punto di vista ora sono pronti a farlo. Dieci anni fa era impensabile perché la Cina non aveva prodotti di qualità. Ora gli stessi europei vedono che il prodotto cinese è migliorato, ha un design interessante e ritengono che la società cinese possa sviluppare il loro brand e magari migliorarlo.

D. Come è nato il suo know how nell'attività crossborder Italia-Cina?

R. Stavo lavorando per Zoomlion su una transazione, quando mi hanno chiesto se potevo assisterli anche nell'operazione Cifa, vista la mia esperienza negli accordi crossborder. Abbiamo impiegato un anno per chiudere l'accordo, ma ne è nato un caso di studio in molte business schools in Cina, perché prima di allora non era mai stata fatta una operazione con la partecipazione

D. A quali condizioni un'acquisizione da parte cinese funziona?

R. Quando non si cercano solo i soldi dell'investitore. Nell'acquisizione crossborder le due società dovrebbero ricevere mutuo beneficio dall'accordo. I cinesi potranno anche avere i soldi, ma se mancano le skills, le capacità tipiche del management italiano, i rischi d'insuccesso salgono.

D. A quanti accordi in cui sono coinvolte Italia e Cina sta lavorando?

R. Sto lavorando su sette casi, suddivisi tra cinesi che investono in Italia e italiani che guardano a possibili investimenti in Cina. Italiani che hanno investito in Cina anni fa, adesso stanno rivedendo il proprio portafoglio e vogliono uscire.

D. Quanti sono?

R. Sto lavorando su quattro casi. Alcuni hanno realizzato un buon profitto e vogliono capitalizzare. In altri casi l'italiano non è soddisfatto del partner cinese.

D. Che cosa si fa in questo caso?

R. Il cliente italiano vuole vendere la sua partecipazione in jv ma contemporaneamente sta cercando un altro target, perché non vuole chiudere con quel mercato.

D. Qual è la maggiore difficoltà nel fare accordi in Cina per gli italiani?

R. La mancanza di comunicazione e un certo pregiudizio. Molti occidentali sanno poco di Cina. Per l'imprenditore europeo, in particolare italiano, è ancora il terzo mondo, un mercato dove i suoi marchi verranno clonati probabilmente. Vogliono che i cinesi comprino in Europa, in contanti e pagando cifre esorbitanti, ma ritengono non abbiano gusto.

D. Quindi dal suo osservatorio che tipi di accordi sono auspicabili tra i due Paesi?

R. Dipende dal settore e dal tipo di prodotto. Un accordo che funziona è quello di licenza della proprietà intellettuale. Se la società italiana ha un marchio o una sorta di vantaggio tecnologico con cui si è guadagnata una reputazione in Europa, ha senso trovare il giusto partner cinese che possa acquistare la licenza della proprietà intellettuale di quel marchio.

D. Un caso concreto?

R. La vendita del diritto d'uso del marchio Kappa a un investitore cinese che ne è diventato il proprietario in quel mercato. È un modo creativo, in un'ottica win win per ottenere ciò che si vuole. L'investitore cinese non rimane impelagato in questioni europee che non conosce e sa, invece, come sviluppare il business in Cina.

Il desk di Fangda Partners è stato advisor di:

- China Investment Group in un progetto di acquisizione negli Usa
- Changhong Group in una proposta di acquisizione in Europa
- Johnson & Johnson in un'acquisizione in Cina
- Standard Chartered PE nell'investimento in Ecoplast Tech
- Royal Bank of Scotland nell'acquisizione di un portafoglio di titoli cinesi
- Zoomlion Heavy Industry nell'acquisizione di Cifa
- Changsha Zoomlion per gli investimenti offshore
- China Guaranty nell'acquisizione di una piattaforma di vendita online di fondi
- Tianye Tonglian, nell'acquisizione di Eden e Seli
- Policrom Screens nell'acquisizione del 50% di un produttore di stampanti a Shanghai
- Hony Capital nell'investimento di diverse aziende in Cina ed Europa
- CDH sulla strategia di investimento
- Tsing Capital sulla strategia di investimento
- Mandarin negli investimenti in Europa e Cina
- China Broadband Capital nell'investimento in UIT
- Cmark Capital in vari investimenti
- Hoolai Game nella cessione di azioni a Sequoia, Zero2IPO, Bertelsmann e Greylock
- Blue Oak Capital nell'investimento in Suzhou
- Yek Technologies in operazioni di finanziamento
- Rong Yi Tong in operazioni di ristrutturazione e finanziamento da vari investitori
- Abacare China nel business assicurativo in Cina

di fondi di private equity. Successivamente molti cinesi hanno iniziato a bussare alla mia porta.

D. Quali altre aziende cinesi in Italia ha seguito?

R. La Tolian, che si occupa di equipaggiamento per treni ad alta velocità, che ha acquisito la Seli, poi finita in bancarotta. Nonostante Tolian avesse anticipato liquidità per due volte, non si è riusciti a evitare la procedura. Ora è in corso una ristrutturazione del debito: se le cose andranno bene i cinesi trarranno beneficio anche da quest'acquisizione.

D. Che cosa non ha funzionato con Seli?

R. La mancanza di un modello di business, nonostante l'ottima tecnologia di Seli, che ha risolto molti problemi al governo cinese, quando Pechino aveva deciso di costruire un tunnel in area tibetana.

spettiva. «Frequentemente durante le interviste manager locali sottolineano la frustrazione nel dover far capire ai colleghi stranieri il perché di certe azioni o di certe attività strettamente legati alla cultura cinese», ha rilevato Altomonte. In risposta a queste solle-

citazioni le multinazionali che operano in Cina e molte delle società italiane stanno puntando a sviluppare dei sistemi di gestione e sviluppo per rendersi più attrattive agli occhi dei talenti locali oltre ad attivare sistemi per trattenere le persone chiave. Anche in Cina, usci-

re dalla logica del comprare talenti per entrare in quella di costruire la squadra, significa ragionare in termini di formazione, sviluppo e sistemi premianti, creando senso di responsabilità e di appartenenza. La global rotation, training interni ed esterni in collaborazione con

le migliori università e business school, incentivi monetari, esperienze internazionali, tra cui esperienze presso la sede centrale o altri mercati, oppure affiancamenti con manager stranieri, sono le soluzioni che vengono generalmente adottate per trattenere i manager locali.