

LA PAROLA ALL'ESPERTO

Costume & società - di Katia Gruppioni

AFFARI IN CINA? A SCUOLA DI REGOLE

Bologna, 23 feb. - Lo 'specchio dei tempi' - in Cina - è proprio un mutamento repentino e veloce di situazioni e modi di fare di fronte a cui ci si trova a riflettere - con divertimento, curiosità e spesso anche per una sorta di reverente ammirazione per questo popolo che con contemporanei grazia ed accanimento si sa evolvere - in azioni e riti di ogni giorni. Anche se la Cina sembra sempre più occidentalizzata - e non sempre questo è o sarebbe un bene - nei fatti continua ad essere un mercato molto difficile per le aziende o comunque per i businessmen che intendono sbarcarvi: possiede una cultura millenaria, senza comprendere la quale è impossibile sperare di avere successo sul suo territorio o di potere intrattenere soddisfacenti rapporti d'affari con omologhi del luogo. Eppure tutto si gioca proprio sullo scambio: quelle che si incontrano ai tavoli delle trattative - di qualsiasi tipo queste possano essere - più che culture sono proprio persone. E così come si evolvono i tempi, così anche le diverse maniere di incrociare le proprie identità culturali hanno regole e riti che oggi hanno completamente mutato quello che era consuetudine assimilata fino a poco tempo fa.

Mettere a proprio agio la persona con cui si sta interagendo è un principio base di ogni rapporto sociale, lo è poi ancora di più in situazioni in cui la differenza tra abitudini, retaggio culturale e tradizioni porta spesso e volentieri a situazioni di incomprensione e quasi di disagio; cosa che spesso vediamo accadere in Cina tra personale locale e personale estero.

Molto importante è capire, ad esempio, che chi ci sta di fronte non sta necessariamente cercando di "fregarci" o di prendere tempo, ma che forse più semplicemente non riesce a relazionarsi con noi perché stiamo comunicando con due lingue diverse (e non solo in senso stretto) e quindi non capisce cosa deve fare o cosa ci si aspetta da lui. Se non si parte da questa idea che è molto umile - ma anche molto semplice - i rapporti tra personale cinese e personale straniero non saranno mai altro che muro contro muro. Se, viceversa, le persone scelte per lavorare in Cina capiscono questa idea e la fanno propria, allora è facile aspettarsi una maggiore produttività ed un maggiore attaccamento all'azienda da parte del personale cinese (che ad oggi in molte aziende non si fidelizza, appunto, perché non riesce a riconoscersi all'interno del sistema sociale "azienda").

L'attitudine migliore è, comunque, sempre quella di usare il buon senso, che è materia molto internazionale! Questa misteriosa entità chiamata "Cina" altro non è che persone, né più né meno. Se ci si interfaccia con un'umile voglia di capire chi ci sta di fronte e che cosa muova le sue azioni, ecco che tanti muri possono cadere; se ci si ostina nell'imporre la propria metodologia, ecco che il rischio di passare il proprio tempo a gestire le persone più che a gestire il business aumenta in modo esponenziale.

Il consiglio è di non sottovalutare la risorsa umana cinese bollandola come incapace di recepire determinati messaggi o mansioni. Capire che cosa ci sia dietro le persone, che esigenze di formazione e di informazioni queste possano avere, come proporre suggerimenti e processi in modo da rendere l'apprendimento un momento di crescita e non di imposizione, sono esempi di un corretto stile di gestione delle persone in Cina.

Ogni trattativa, ogni negoziazione fra managers cinesi e managers italiani, si fonda su assunti semplici ma



granitici, ignorare i quali significa per certo iniziare con molto peggio che un piede sbagliato. Avere una mentalità aperta, interesse e curiosità verso la cultura orientale - e quella cinese in particolare - è ovviamente requisito fondamentale, così come tenere un atteggiamento orientato all'ascolto e al rispetto degli altri. All'inizio di una riunione, "parlare del più e del meno" è considerato particolarmente importante, in un incontro d'affari con una delegazione cinese. È bene fare uno sforzo per imparare e usare almeno qualche parola in cinese; la vostra intraprendenza verrà notata e apprezzata. Assicuratevi di conoscere il significato di ciò che dite e i contesti in cui utilizzate i vocaboli. A poco serve invece cercare di apprendere la lingua, il mandarino, almeno al livello di conoscenza che consente di allacciare relazioni sociali: molto più facile è, infatti, trovare cinesi che siano in grado di offrirsi da traduttori, perché la complessità della lingua autoctona richiede molti anni di studio esclusivo prima di potere riuscire a gestire una conversazione 'social' senza gaffe irreparabili. Di importanza primaria è la gestione dei collaboratori con una forte leadership e anche autorità gerarchica, ma nel rispetto della loro dignità: un cinese non può sopportare di perdere la faccia. Occorre quindi usare una particolare sensibilità nel cogliere sempre i segnali deboli e fare molta attenzione alla meta-comunicazione. Nelle trattative, poi, occorre 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. Ma anche a questa, credere con molta parsimonia: in Cina gli amici sono un concetto piuttosto poco elastico.

Non considerare nelle trattative solo gli aspetti razionali e formali, ma saper lavorare sulla componente della relazione personale; essere duri quando occorre farsi rispettare ma, anche con le controparti, non ledere mai il prestigio o l'immagine personale o aziendale è un punto forte su cui basare la propria performance in trattativa.

Chi sa avere a che fare con una controparte cinese in maniera soddisfacente - e vincente - ha imparato l'arte cinese della diplomazia, ossia sa avere pazienza e sa gestire l'ansia e i tempi lunghi.

Secondo la cultura cinese, arrivare in ritardo a un appuntamento d'affari è considerato una grave offesa. Quando pianificate i vostri incontri, tenete conto delle festività cinesi, come il capodanno cinese. In occasione della festa del primo maggio o della festa nazionale molte attività commerciali rimangono chiuse anche per una settimana. Le date di queste festività variano di anno in anno, poiché le vacanze lunghe vengono autorizzate da un comitato consultivo. Volete fare una brutta figura in Cina? Non volete chiudere un affare con un cinese, lasciare una pessima impressione di voi al primo incontro? Anche in questo caso ci sono poche ma chiare direttive da seguire per ottenere il risultato sperato.

Iniziate ad esempio col presentarvi abbracciando o baciando in segno di saluto: fatto con un cinese potrebbe essere una delle esperienze più imbarazzanti della vostra vita. Chiamare "Signora Wang", la moglie del Signor Zhu Wang, sarebbe poi una figuraccia interculturale di primo livello: in Cina l'ordine di nome e cognome è invertito, e le cinesi, una volta sposate, non adottano affatto il cognome del marito. Coi cinesi, una delle regole non scritte è quella dello scambio dei regali, in sede di trattativa lavorativa, ma anche qui occorre fare molta attenzione: regalare un orologio a un cinese sarebbe gaffe imperdonabile, perché questo è associato ai funerali, allo scorrere del tempo verso la morte. Attenzione anche va posta su come confezionare i regali: in Cina va bene rosso, oro e argento, colori che augurano fortuna, mentre bianco nero e blu significano lutto e il verde porta sfortuna. Nelle riunioni di lavoro, poi, il regalo va consegnato reggendolo con entrambe le mani, in segno di offerta. Quando vi viene porto il biglietto da visita, non ficcarlo in tasca - e nemmeno estraete da lì il vostro - né tantomeno fatelo cadere, è un grave insulto. In Cina, infatti, il biglietto è un'estensione della persona. Offritelo con due mani a partire dal più anziano, prestate molta attenzione a quelli che ricevete e riponeteli con cura. Se il vostro interlocutore dovesse sibilar tra i denti osservando il vostro, niente paura: significa che vi ritiene importante. Durante una riunione dovete allineare i biglietti in corrispondenza dei proprietari: non esibirli sarà interpretato come segno di non interesse nel proseguire il rapporto professionale. Nelle eventuali presentazioni Power Point, in Cina, attenzione ai numeri, il 4 porta sfortuna (quattro in cinese si dice "si", un suono che, se pronunciato con il tono sbagliato, può assumere il significato di morte, ndr): se volete indicare alcuni punti chiave fate in modo che ce ne siano tre oppure otto, questi numeri sono di buon auspicio. Se dopo la presentazione, poi, ricevete un applauso, l'etichetta vuole che lo restituiate quando entrate nella sala dove si tiene un banchetto cinese o un buffet.

In sede di discussione, le risposte negative sono considerate scortesie. Invece di dire "no", rispondete "forse", "ci penserò" oppure "vedremo" e approfondite l'argomento successivamente. Noterete che i cinesi agiranno nello stesso modo. Quando i vostri soci d'affari cinesi, sorridendo e in maniera garbata,

dicono “non è un grosso problema” o “il problema non è serio”, di solito intendono dire “sussistono ancora dei problemi”.

I cinesi tendono a prolungare le negoziazioni molto oltre la data di scadenza per acquisire ulteriori vantaggi. L'ultimo giorno della vostra visita, potrebbero addirittura cercare di rinegoziare ogni accordo stabilito.

L'atteggiamento da tenere - come si diceva – è quello di essere pazienti, non lasciare trasparire troppo le emozioni e accettare tranquillamente i ritardi che si verificano. Inoltre, non menzionare le date di scadenza. Alla fine di una riunione si è tenuti a congedarsi prima del contraltare cinese. Un pranzo o una cena segue la trattativa?

I posti vicino alla porta d'ingresso o situati di fronte al nord sono i meno importanti e generalmente riservati al padrone di casa. Il posto d'onore è di fronte alla porta d'ingresso della sala da pranzo e, possibilmente, di fronte al sud. L'onore dipende dall'età - così come, presumibilmente, la saggezza - dal grado di parentela e dallo status sociale, di rado dal sesso. Durante i pasti, le espressioni di apprezzamento del cibo che state mangiando rappresentano un argomento di conversazione gradito e, di solito, atteso. Eppure moltissimo è cambiato nel modo in cui i cinesi stessi - sempre più spesso e con sempre maggiore ragione - spostano il tavolo della trattativa all'estero.

Questi personaggi sempre più formati nelle migliori scuole di business del mondo - ormai dei globe trotters veri e propri - si spostano nel mondo con una semi indifferenza che molto cozza con la stupefatta curiosa eccezionalità del passato. Se fino a pochi anni fa la delegazione cinese all'estero - per numero ma anche prosaicamente - necessitava di spostamenti in torpedone e di cura continua ed assistenza anche per gli aspetti più basilari del vivere, oggi l'uomo d'affari arriva solo o al massimo con un assistente, prenota e paga da sé il viaggio, preferibilmente in prima classe, e si sposta in auto con autista. Scende nei migliori alberghi, perché li conosce, e si lamenta - a ragion veduta - di strutture fatiscenti come i nostri vecchi aeroporti, giacché e' abituato a viaggiare in quelli cinesi che sono tutti enormi, nuovissimi ed innovativi. Lo specchio dei tempi, nell'ambito delle relazioni lavorative - ossia un'estensione del proprio relazionarsi con altri essere umani tout court, in senso sociale - è probabilmente meglio visibile proprio qui: nel rimodernare antichi e granitici baluardi rituali, attualizzandoli in comportamenti applicati all'assoluta modernità del rapportarsi fra antico oriente e moderno occidentale.

"antico oriente e moderno occidentale": ammettendo che un'accezione di questo genere abbia ancora un senso compiuto!

di Katia Gruppioni

Katia Gruppioni è responsabile marketing, comunicazione, relazioni internazionali e istituzionali per le aziende del gruppo del Sira Group (Italia, Cina, Russia, Romania). Pubblicista e saggista, esperta di Cina, membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia.

La rubrica “**La parola all’esperto**” ha un aggiornamento settimanale e ospita gli interventi di professionisti ed esperti italiani e cinesi che si alternano proponendo temi di approfondimento nelle varie aree di competenza, dall’economia alla finanza, dal diritto alla politica internazionale, dalla cultura a costume&società. Giovanni Andornino cura per AgiChina24 la rubrica di costume&società.



[Stampa](#)



[Invia ad un amico](#)