

Mondo & Mercati

OBIETTIVO PAESE
Cina



I NUMERI CHIAVE

Popolazione	1.343 milioni
Età media	36 anni
Popolazione urbana	47% del totale
Forza lavoro	795,5 milioni
Addetti nell'industria	28,7%
Addetti nei servizi	34,6%
Tasso di disoccupazione	6,5%
Utenti internet	389 mln
Telefoni cellulari	986 mln
Pil*	11.440 miliardi \$
Pil pro capite*	8.500 \$

(*) A parità di potere d'acquisto

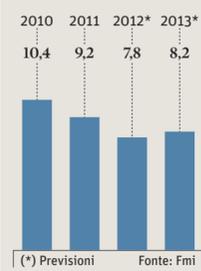
23 milioni

MANODOPERA FRESCA
L'aumento netto delle forze lavoro sarà di 23 milioni di persone tra il 2011 e il 2020 contro gli 82 milioni della decade precedente

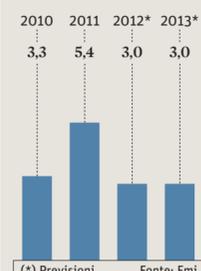
30%

POSTI SCOPERTI
A settembre, le 200 aziende intervistate da China Confidential, sono riuscite a coprire solo il 70% dei posti disponibili nel manifatturiero

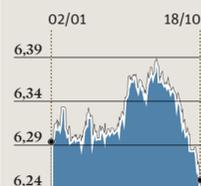
IL PIL
Variazione percentuale annua



L'INFLAZIONE
Dato medio annuo in percentuale



IL TASSO DI CAMBIO
Yuan per un dollaro



Mercato del lavoro. La rotazione del personale colpisce tutti i settori e ostacola la formazione di risorse umane qualificate

Aziende cinesi ostaggio del turnover

Stipendi più alti e carriera spingono i dipendenti a cambiare impiego più volte all'anno

Luca Vinciguerra

SHANGHAI. Dal nostro corrispondente

«Ora le cose vanno un po' meglio, ma fino all'anno scorso viaggiavamo al ritmo di un licenziamento al giorno». Il signor Chen, un imprenditore taiwanese titolare di un'azienda di componentistica elettronica di Shenzhen che impiega 450 dipendenti, sa bene cosa significhi la parola turnover. Significa che la forza lavoro di una società cambia per effetto dell'entrata e dell'uscita delle maestranze. È un fenomeno fisiologico in qualsiasi azienda in ogni angolo del mondo. Ma se, come accade in Cina, la velocità con cui operai, impiegati e quadri entrano ed escono dal libro paga diventa eccessiva, il turnover può trasformarsi in un incubo.

Un incubo che negli ultimi anni non ha risparmiato nessuna società straniera. Dall'industria manifatturiera ai servizi, dalla logistica alla finanza, non c'è settore che non abbia sperimentato gli effetti del turnover. «La rotazione continua della forza lavoro - avverte Jan Borjon, presidente di Interchina Consulting - è un fattore d'instabilità di cui le aziende straniere devono tenere conto. Un turnover eccessivo, infatti, aumenta i costi, riduce la produttività, rischia di abbassare la qualità e amplifica anche il fattore incertezza legato all'insediamento di una società estera in Cina».

L'aspetto peggiore del turnover è sicuramente quello delle risorse sprecate nella formazione della forza lavoro. «Non fai tempo a insegnare il mestiere a un operaio che questo è già pronto ad andarsene da un'altra parte per un pugno di yuan in più», si lamenta il signor Chen. Il fenomeno è amplificato nel caso delle grandi aziende manifatturiere dotate di linee produttive articolate e complesse che richiedono una con-

tinua assistenza tecnica. «Per essere sicuri di avere costantemente a disposizione una forza di pronto intervento sufficiente alla manutenzione dei macchinari, siamo costretti a stipendiare quasi 200 addetti all'assistenza, quando in qualsiasi altro posto del mondo ne basterebbero meno della metà», spiega il direttore di produzione di una multinazionale del settore automotive.

Ma ad andarsene dall'oggi al domani per un pugno di yuan non sono solo gli operai. Anche il personale più qualificato - tecnici, quadri, ricercatori - cambia casacca a ritmo vertiginoso. «È un problema enorme. Gli ingegneri neoassunti - si lamenta il responsabile delle di-

IL NODO RETRIBUZIONI

A soffrire di più del fenomeno sono le imprese a basso valore aggiunto e che non si rassegnano ad aumentare i salari

visione ricerca & sviluppo di un colosso tedesco dell'elettronica - stanno qui da noi massimo un anno e mezzo, giusto il tempo di imparare a fare qualcosa e mettere il nome di un'azienda famosa nel curriculum, e poi se ne vanno a lavorare in società cinesi dove vanno a guadagnare di più e dove spuntano anche avanzamenti di carriera».

La frenesia da turnover, soprattutto per le mansioni più qualificate e per i lavoratori neo-laureati, è legato anche a fattori culturali. «Spesso - osserva Gordon Styles, direttore generale di Star Prototype - le famiglie esercitano pressioni enormi sui giovani, facendogli credere di essere dei fenomeni e creando in loro delle aspettative smisurate. Il risultato è che questi ragazzi sono estrema-

mente impazienti perché sono convinti di poter diventare capi-azienda già a 30 anni e la carriera diventa un'ossessione».

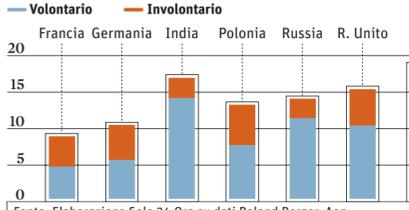
Grazie all'aumento dei salari registrato negli ultimi anni (il costo del lavoro dell'industria manifatturiera nelle aree urbane è triplicato dal 2003 al 2011), e forse anche a causa del rallentamento dell'economia domestica, come ammette lo stesso Chen, la situazione negli ultimi tempi è un po' migliorata. «Tre anni fa - dice Maurizio Galante, amministratore delegato di Omp Mectron, un'azienda meccanica di Shanghai - quando abbiamo iniziato la nostra attività in Cina abbiamo avuto seri problemi di turnover. Oggi, però, la nostra forza lavoro è più stabile. Probabilmente, ciò è dovuto anche agli aumenti che abbiamo concesso ai nostri dipendenti: alcuni in tre anni hanno più che raddoppiato lo stipendio».

A soffrire di più la rapida rotazione della forza lavoro continuano a essere le società poco automatizzate, con produzioni a basso valore aggiunto. Oppure, le aziende che si ostinano a corrispondere bassi salari, come quelle taiwanesi che sono sicuramente le meno generose. O ancora, quelle che impiegano molta manodopera migrante da altre province cinesi. In questo quadro, la questione del turnover sembra essere più incalzante nel Guangdong che in altre aree industriali. «Oggi - conclude Alberto Vettoretti, direttore generale di Dezan Shira & Associates - le aziende straniere in Cina hanno nuovi problemi di risorse umane. Due su tutti: la scarsità di ingegneri e di tecnici specializzati e la difficoltà di convincere la forza lavoro altamente qualificata a muoversi dalle città alle fabbriche che ormai sono localizzate sempre più lontano dai centri metropolitani».

Lo scenario

IL RICAMBIO NEL SETTORE DELLE TECNOLOGIE

Manodopera che lascia l'azienda in un anno. Dati in percentuale



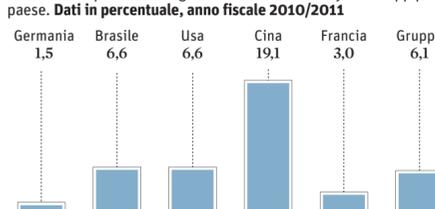
IL DIVARIO

Var. % Salari nominali / Produttività del lavoro



IL CASO

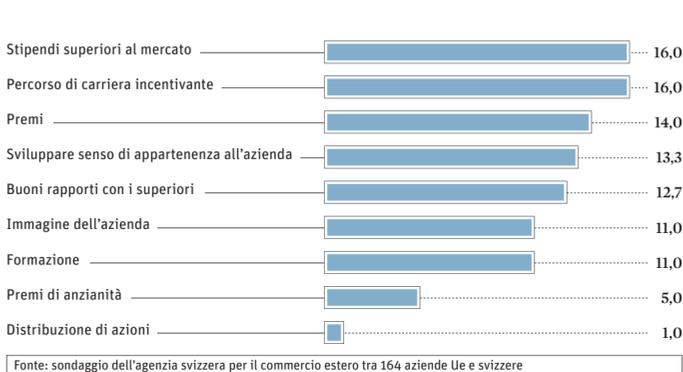
Turnover del personale negli stabilimenti della ThyssenKrupp per paese. Dati in percentuale, anno fiscale 2010/2011



Il ricambio di manodopera è un fenomeno fisiologico in tutte le aziende del mondo, ma quando la velocità supera livelli di guardia diventa un problema, perché complica il processo di formazione degli addetti, tanto più necessario quanto più alta è la qualità del prodotto. In Cina, la rotazione del personale è particolarmente veloce, accelerata da aspetti economici e sociali, come l'ambizione e la competitività dei giovani

COME TENERSI IL PERSONALE

Le strategie delle aziende. Dati in percentuale



Il caso. Il gruppo altoatesino reagisce al pesante ricambio di manodopera

E Thun «delocalizza» in Thailandia

Emanuele Scarci

Fuga dalla Cina. La società altoatesina Thun ha deciso di trasferire la produzione di ceramica in Thailandia, ai confini con la Birmania. «Entro il 2013 - spiega Peter Thun, 57 anni - conto di delocalizzare il 50% in Thailandia e arrivare all'80% nel 2014». Una scelta controcorrente per la multinazionale di Bolzano che da molti anni produce la ceramica artigianale in Cina, nello stabilimento di Tangshan a 178 chilometri da Pechino.

L'imprenditore, reduce da tre settimane di tour tra Cina, Thailandia e Vietnam, è molto prudente, anche se tradisce preoccupazione per la situazione in Cina, dove si sono verificati duri confronti tra

aziende e operai e scioperi ripetuti. «Le maestranze - spiega - hanno grande capacità reattiva, ma ci sono problemi di disciplina e picchi di turnover inaccettabili. Recentemente siamo passati da un turnover del 5 a uno del 30%, ma ora, per fortuna, è ridisceso su livelli fisiologici».

Un turnover elevato è come un colpo da ko per il settore della ceramica artigianale, dove l'azienda investe pesante-

TRASLOCO

Entro il 2013 il 50% dei volumi sarà trasferito nei nuovi stabilimenti al confine della Birmania, per salire all'80% nel 2014

mente, dai 12 ai 18 mesi, per formare un operaio specializzato. E vederlo andare via dopo 6 o 12 mesi è un danno enorme. Anche per questo di recente si sono registrate discontinuità nell'arrivo di merce dall'Asia.

«Il mio obiettivo - aggiunge Thun - è costruire lo stabilimento thailandese in prossimità dei confini con la Birmania: potremo utilizzare anche personale proveniente da quel Paese». Il problema dei visti periodici «Si risolve - sostiene Thun - tornando periodicamente in Birmania per riposarsi. Per noi è vitale stabilizzare il turnover». L'imprenditore però manifesta interesse anche per alcune location in Vietnam che ha visitato nel corso del tour.

Il brand Thun (la Spa è controllata da Peter Thun Trust) è noto soprattutto per le ceramiche e per i suoi angioletti dagli occhi socchiusi e dalle guance tonde, in vendita in 1.058 punti vendita in Europa e in sei negozi monomarca in Cina. Ma non sono solo gli angeli a far volare i ricavi dell'azienda: da anni Thun persegue una politica di progressiva diversificazione e oggi offre una gamma di prodotti composta da articoli da regalo e natalizi, accessori per la casa, bijoux e accessori donna, prodotti tessili e accessori per bambini. In Italia la società vanta 349 negozi monomarca di cui 31 a gestione diretta (compreso quello all'aeroporto di Linate). Uno sforzo produttivo, com-

I NUMERI

5%

Turnover di Thun
Dopo l'impennata fino al 30% il turnover è planato su livelli fisiologici. Rimangono tuttavia problemi di disciplina del lavoro nello stabilimento di Tangshan, 178 chilometri da Pechino

220 milioni

Fatturato
La multinazionale altoatesina dichiara ricavi per Mondo Thun pari a 220 milioni nel 2011. Quest'anno la partenza è stata negativa: le vendite registrarono (anche per un cambio di stile) un -15% ma, lentamente, la ripresa ha permesso di invertire il trend, fino all'attuale +7%

merciale e finanziario enorme, che ha lasciato una traccia anche sui bilanci 2009/10, con perdite per 5 milioni.

Lo sforzo però «continua - interviene Paolo Denti, amministratore delegato e co-regista del successo - con le aperture di negozi in Cina, su cui riponiamo grandi aspettative senza però trascurare la prudenza. Anche per una questione di tutela del nostro prodotto». Denti annuncia che nel 2013 verranno aperti 25 nuovi negozi, il rallentamento rispetto al passato ma, data la situazione economica, credo sia una sfida».

La multinazionale dichiara un fatturato del Mondo Thun di 220 milioni, +8%. «Quest'anno - conclude Peter Thun - siamo partiti male, -15%, ma poi abbiamo recuperato fino al +7% che speriamo di mantenere sino al termine dell'anno».

Hi-tech. Primo accordo in Cina con Daqing Sunway

Dedalus entra nella sanità

Giuseppe Chiellino

A due anni dall'ingresso del fondo sino-italiano Mandarin nel capitale di Dedalus, la società fiorentina di software per la sanità chiude il primo accordo di cooperazione in Cina. L'intesa - che sarà firmata oggi nell'ambasciata italiana a Pechino dall'amministratore delegato e azionista di controllo dell'azienda Giorgio Moretti e dai vertici della controparte cinese Daqing Sunway Software Technology - vale 60 milioni di renminbi, poco meno di 8 milioni di euro, ma rappresenta la porta d'ingresso nel vastissimo mercato sanitario del Paese, oggetto di un profondo piano di riforma con investimenti per centinaia di miliardi di dollari.

La cooperazione tra Dedalus (che nel 2011 ha fatturato 60 milioni di euro) e Sunway riguarda una piattaforma di interoperabilità (XI.VI. il nome del prodotto) per lo scambio di informazioni tra istituzioni pubbliche e operatori sanitari (ospedali, laboratori, medici di famiglia, centri di assistenza, farmacie). Per semplificare, è tutto l'apparato tecnologico che supporta le tessere sanitarie che pongono il sistema italiano all'avanguardia nel mondo.

Il progetto assegnato a Sunway da parte del Bureau sanitario di Daqing (noto perché per l'unico grande giacimento petrolifero del Paese, nella Provincia dello Heilongjiang) prevede la fornitura di una piattaforma regionale in grado di collegare tutte le istituzioni sanitarie della municipalità, per un bacino di utenza di più di due milioni di persone. Una briciola rispetto all'universo della popolazione cinese, ma si tratta di un

L'ESPERTO

Giovani sempre più competitivi e ambiziosi

di **Rosario Di Maggio**

Capire il mercato del lavoro cinese dall'Italia richiede uno sforzo estremo e la revisione dei parametri propri del nostro mercato del lavoro. Le aziende sembrano alla continua ricerca di personale, mentre giovani (e meno giovani) cambiano impiego anche più volte l'anno. Certo, ci sono differenze legate a settore, istruzione, qualifica e aree geografiche. In Cina convivono città come Shanghai, dove la forza lavoro, impiegata principalmente nei servizi, è composta da giovani ultra competitivi e spinti dalla voglia di imparare e affermarsi, e aree arretrate, dove quando va bene ci sono due o tre grandi aziende manifatturiere a investimento straniero che garantiscono condizioni di lavoro superiori agli standard locali e con minimi salariali e contributi regolamentati per legge.

La polarizzazione tra chi ha accesso a stipendi e servizi ormai paragonabili a quelli occidentali, rispetto a chi invece deve sottostare a condizioni da Paese in via di sviluppo, ha portato il Governo a impegnarsi di più in questo campo. Le orde di operai non qualificati, che dalle zone interne confluiscono nelle città industriali della costa, sono però sempre meno numerose, anche per l'aumento del costo della vita in queste ultime, per il fiorire di opportunità nelle zone di provenienza e per l'invecchiamento della popolazione.

Tutt'altra storia per i servizi e il personale tecnico qualificato, della grande distribuzione e del settore commerciale, caratterizzati da continue richieste di aumenti salariali, tirocini e avanzamenti di carriera a fronte di minacce di lasciare l'azienda per passare ai concorrenti. Qui gli stipendi hanno superato quelli italiani e, data la poca trasparenza del mercato del lavoro, molto è lasciato alla negoziazione tra le parti. Non c'è da stupirsi se un trentenne cinese con qualche anno di esperienza chieda l'equivalente di 3 mila euro netti per occuparsi di un piccolo dipartimento vendite o per gestire un'unità di produzione fuori dai grandi centri urbani. Questi stipendi possono lievitare nei casi di senior e top management, in presenza di ulteriori qualifiche, quali Mba, lingue straniere e anni di esperienza nelle top 500.

La legge sui contratti di lavoro, in vigore dal 2008, richiede un contratto scritto, limita a 40 ore settimanali l'orario, a 30 ore mensili gli straordinari e limita il periodo di prova in base alla durata del contratto di lavoro. Indica inoltre la remunerazione degli straordinari, fino al 300% per i giorni festivi, regolamentando licenziamenti e compensazioni. Infine, vieta la pratica, un tempo comune, di sequestrare documenti o trattenere parte delle paghe dei dipendenti. E sebbene molte aziende locali riescano a sopravvivere nella giungla dell'illegalità, per le aziende straniere è impossibile non allinearsi alle leggi.

I MASTER SONO FINANZIABILI CON I FONDI INTERPROFESSIONALI FONDIR, FONDIRIGENTI, FOR.TE, FONDOPROFESSIONI

Tutti i programmi sono personalizzabili e possono essere realizzati Corporate Master presso l'azienda cliente. Formazione su commessa: tel. 02/3022.3249 progetti.formazione@ilssole24ore.com

GRUPPO 24 ORE

SERVIZIO CLIENTI
Tel. 02 5660.1887 - Fax 02 7004.8801
info@formazione.ilssole24ore.com

IL SOLE 24 ORE FORMAZIONE ED EVENTI
Milano, via Monte Rosa, 91
Roma, piazza dell'Indipendenza, 23 b/c
Organizzazione con sistema di qualità certificato ISO 9001:2008