

Mondo & Mercati**OBIETTIVO PAESE**
Cina

2.000km

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

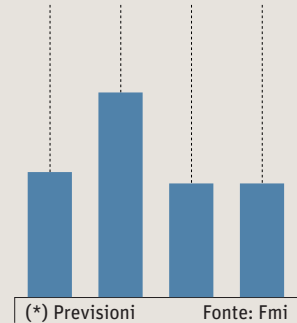
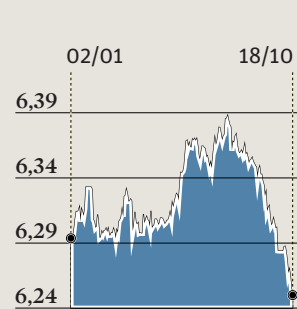
IL PIL
Variazione percentuale annua

Anno	2010	2011	2012*	2013*
Variazione	10,4	9,2	7,8	8,2

(*) Previsioni Fonte: Fmi

L'INFLAZIONE
Dato medio annuo in percentuale

Anno	2010	2011	2012*	2013*
Inflazione	3,3	5,4	3,0	3,0

**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 Borgonjon, 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 la 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 automobilistico.

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 al lavoro 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».

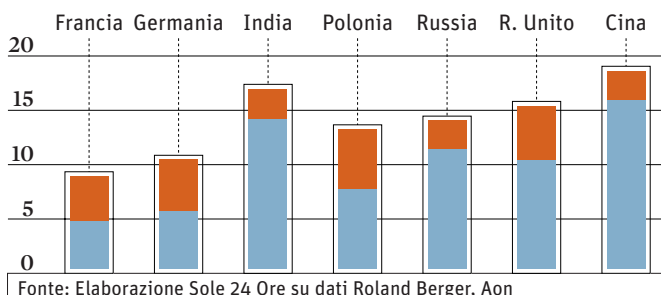
A soffrire di più la rapida rotazione della forza lavoro continuano a essere le società poco automatizzate, con produzioni a basso valore aggiunto. Oppure, le aziende che si ostinano a corrispondere bassi salari, come quelle taiwanesi che sono sicuramente le meno generose. O ancora, quelle che impiegano 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».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lo scenario**IL RICAMBIO NEL SETTORE DELLE TECNOLOGIE**

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

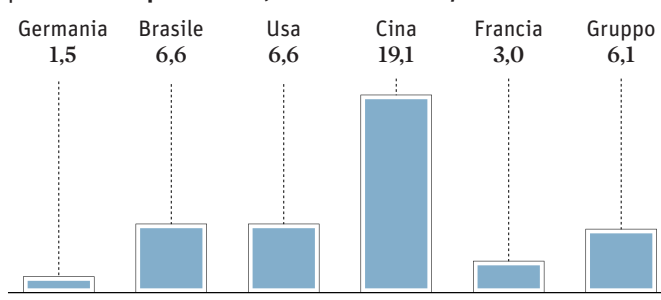
— Volontario — Involontario



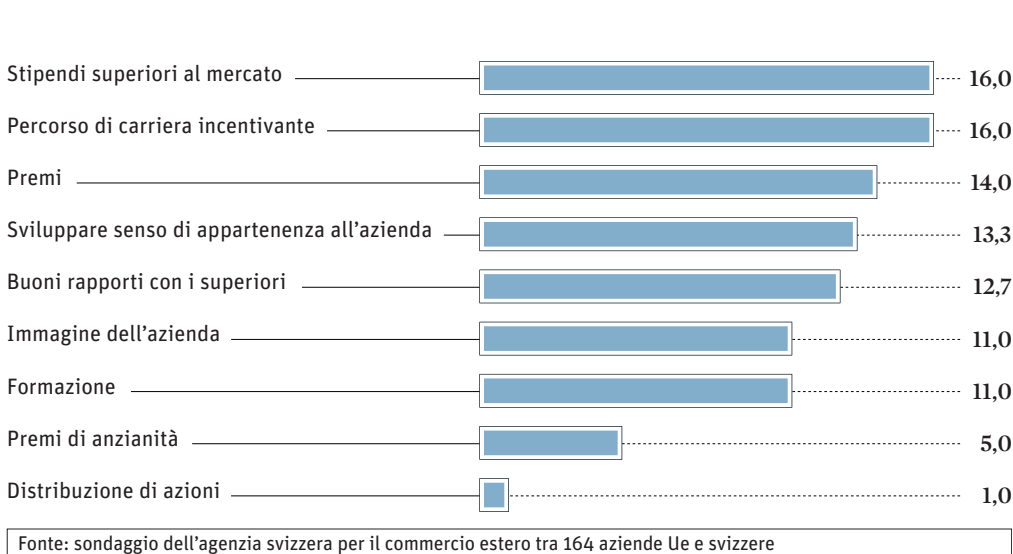
Fonte: Elaborazione Sole 24 Ore su dati Roland Berger, Aon

IL CASO

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

**COME TENERSI IL PERSONALE**

Le strategie delle aziende. Dati in percentuale



Fonte: sondaggio dell'agenzia svizzera per il commercio estero tra 164 aziende Ue e svizzere

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

E Thun «delocalizza» in Thailandia

Emanuele Scarsi

— 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 realizzativa, 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». E 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 1.658 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 registravano (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, «in 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».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

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 - 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

modello che potrà essere esteso a tutto il Paese.

Non a caso gli accordi tra Dedalus e Sunway guardano a un orizzonte più ampio e prevedono un'opzione d'acquisto per l'azienda fiorentina sul socio cinese. La prospettiva, infatti, è che i numerosi contatti già in corso con altre province possano tradursi presto in nuovi accordi.

La riforma sanitaria in Cina offre grandi opportunità e apre nuove prospettive di cooperazione industriale e commerciale in un settore di estrema rilevanza da un punto di vista sociale, politico ed economico. L'Italia, il cui sistema sanitario è considerato dalla Oms tra i primi al mondo per qualità ed efficienza, può giocare le sue carte con centinaia di imprese del settore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

@chigiu

www.formazione.ilssole24ore.com

QUI IL FUTURO È PIÙ CERTO

SHORT MASTER:
Formazione dinamica per le professioni più richieste dal mercato

AULA + DISTANCE LEARNING**PAYROLL SPECIALIST**

Milano, dal 25 ottobre
2ª edizione - 12 giornate non consecutive

NUOVE PROFESSIONI DIGITALI

- Social Media Manager e Professional Blogger
- Web Editor
- S.E.O. Specialist
- Web Analyst
Milano, dal 26 ottobre
4ª edizione - 9 weekend

È inclusa una sessione di orientamento alla carriera e contatti con il mondo professionale a cura della Business School del Sole 24 ORE.

I MASTER SONO FINANZIABILI CON I FONDI INTERPROFESSIONALI FONDIF, 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

MODA E LUSO: MARKETING, COMUNICAZIONE E STRATEGIE DISTRIBUTIVE

Milano, dal 12 novembre
15 giornate non consecutive

SALES ACCOUNTING: NUOVE TECNICHE DI VENDITA E DI NEGOZIAZIONE COMMERCIALE

Roma, dal 16 novembre
3ª edizione - 6 weekend

GRUPPO 24ORE**24ORE BUSINESS SCHOOL****MANAGER ASSISTANT - ADVANCED PROGRAM**

Milano, dal 23 novembre
5 weekend

SEGUICI SU

**SERVIZIO CLIENTI**

Tel. 02 5660.1887 - Fax 02 7004.8601
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