INCHIESTA
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Risorse umane e ambiente sono le due variabili-chiave in un quadro legislativo sottoposto a continui cambiamenti

La tendenza a costituire joint venture comincia a scemare, in prospettiva si punta alla produzione per il mercato interno

In Cina è finita l'era del lavoro low cost

Viaggio tra le 1.400 aziende miste insediate nel Paese: il rincaro della manodopera comincia a pesare

Rita Fatiguso
SHANGHAI. Dal nostro inviato

Vien da pensare a Davide e Golia: lotta impari, sfida aperta. Ci vogliono spalle forti per affrontare la Cina: il talento e l'intraprendenza italiane, da sole, non possono sempre bastare. Così, siamo andati a vedere che aria tira davvero da quelle parti, visitando alcune imprese italiane che hanno raccolto questa sfida, dal Guangdong allo Zhejiang fino allo Jangsu, via Shanghai. Realtà di medie dimensioni che in tempi, con modalità e obiettivi diversi, qui hanno puntato le loro carte.

IL CENSIMENTO
Una presenza limitata costituita in parte da accordi paritetici tra cui iniziano a delinearsi le prime buone prassi

Manager cinesi e tecnici italiani, ingegneri e direttori di aziende ci hanno aiutato a ricostruire gli ostacoli più duri, in particolare quelli collegati alle risorse umane, inclusa l'applicazione della nuova legge sul diritto del lavoro, e all'impatto ambientale in un Paese in forte crescita. Difficoltà tipiche di un posto in cui nulla si può dare per scontato: che gli operai ti saranno fedeli, che potrai acquistare in tempi certi un terreno o una concessione, che il contratto scritto sarà rispettato, che i livelli di inquinamento da rispettare resteranno definiti, che potrai selezionare la persona giusta alla quale affidare l'azienda e che non ti porterà via il business mettendosi in proprio e così via.

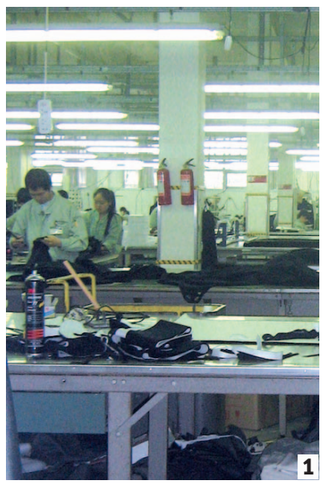
Un Paese che offre grandi opportunità, specie legate alle prospettive del mercato interno, ma anche grandi rischi. Una terra in grande cambiamento, su cui l'Italia sconta un ritardo generalizzato. I dati sulle realtà italiane, infatti, sono limitati: secondo un censimento a maglie larghe effettuato dall'Osservatorio Asia su dati della Camera di commercio italiana in Cina a stento si superano le 1.400 unità. Il nocciolo duro, ovviamente, è ben più ridotto. Gli "irriducibili" sono circa 300, di dimensioni contenute, insediati lungo la costa da Sud a Nord-Est, che resta la zona più industrializzata del Paese. Per il 12% sono ancora joint venture che, specie quelle non andate a buon fine, turbano ancora i sogni di parecchi imprenditori.

L'emergenza oggi è la crescita del costo del lavoro. Tutte le aziende italiane che ci hanno aperto le porte, però, l'hanno confermato, in coro: la Cina non è un Paese per speculazioni a breve. Sia che ci si muova come sistema Paese, sia in solitaria, ci sono regole non scritte da comprendere in fretta e rispettare. Il che spiega anche perché alcune esperienze targate made in Italy, al contrario, si candidano a diventare casi da manuale.

rita.fatiguso@ilsole24ore.com

Prima di due puntate

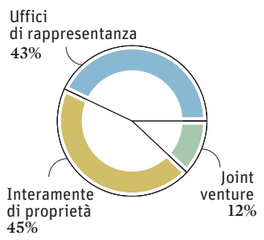
LA ROTTA DEL SUD-EST



LE FOTO
1) Interno del laboratorio SharMoon
2) Commessa-dipendente nel reparto Jiling di un grande magazzino
3) Divinità buddista negli uffici Piquadro
4) Operaio al taglio delle borse
5) Ore 9, riunione dei manager di Jinling-Candy in divisa color kaki.

DA WENZHOU A JIANGMEN

LE AZIENDE
Natura giuridica delle aziende italiane in Cina



Fonte: Camera commercio italiano in Cina su campione di 373 aziende

LE PROVINCE
Gli investimenti nel manifatturiero. **Valori in percentuale**

Shanghai	19
Guangdong	19
Jiangsu	17
Zhejiang	8
Shandong	7
Tianjin	5
Beijing	4
Altro	21

Fonte: Osservatorio Asia

SharMoon (Gruppo Zegna). Su salari e welfare prove di dialogo con le rappresentanze degli operai

Il laboratorio tessile in assemblea

WENZHOU. Dal nostro inviato

C'è un'azienda dello Zehjiang che suscita scalpore tra le migliaia attive in una delle aree più ricche e dinamiche della Cina.

SharMoon è una joint venture italocinese – così la definisce il quotidiano Pan Xiuhui – che produce abiti maschili di qualità superiore alla media nazionale. Il giornalista Wu Dongliang copre a fatica la sorpresa descrivendo la seguente scena: «Le luci della sala riunioni della joint venture SharMoon garments Ltd erano accese fino a tardi ieri sera. Lelio Gavazza, il direttore generale dello stabilimento, ha fatto rapporto per dieci minuti agli 85 membri del sindacato aziendale. Per la prima volta i rappresentanti degli oltre 850 dipendenti hanno potuto conoscere obiettivi, programmi salariali e welfare dell'anno prossimo».

SharMoon è un'azienda che applica il nuovo diritto del lavoro in vigore dal 1° gennaio, opera nell'epicentro produttivo dello Zehjiang: qui si lavora tanto, l'area è il più grande distretto del tessile. Un marchio cinese creato dal nulla da tre fratelli wenzhouesi, partiti da una macchina da cucire allestita in un garage.

Da qualche anno il marchio è entrato nell'orbita del gruppo Ermenegildo Zegna, tra i più amati del made in Italy in Cina, il mercato di elezione è esclusivamente locale. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità per puntare a un target preciso: la nascente classe media. Così gli abiti, di ottima fattura, costano meno delle varianti firmate Ermenegildo Zegna, di cui ripetono forme e linee, nonchè la stessa cura dei dettagli.

In centro città SharMoon ha aperto due negozi con grandi vetrine sulla strada: l'arredamento ricorda il design del più raffinato made in Italy. Arriva, trafelato, un cliente. La commessa cinese non fa nemmeno a tempo a indicargli il camerino, un gesto et voilà, l'uomo resta a torso nudo, prova l'abito direttamente nel negozio, siamo in Cina, l'etichetta segue altri schemi. Anche il gusto è diverso: sulle rastrelliere gli abiti di taglio italiano, i completi in doppio canvas si alternano a polo a righine in toni pastello, di quelle che tanto piacciono ai cinesi.

Gli investimenti fatti a SharMoon sono ingenti, gli operai devono essere formati, le nuove macchine per stirare le giacche, ad esempio, sono ancora sottoutilizzate. «L'addestramento – ammette Lelio Gavazza – è impegnativo. Ma passa anche attraverso l'educazione a stare nella fabbrica stessa». Nei laboratori di SharMoon non si entra senza calzare copriscarpe in plastica usa e getta.

Gavazza è a Wenzhou da tre anni. Con un manipolo di colleghi italiani deve misurarsi di continuo con la realtà cinese. «Un commento sulla riforma del lavoro? Forse si è fatto il passo più lungo della gamba. Noi stiamo facendo di tutto per applicarla gradualmente, inclusa la costituzione del fondo di sostegno per il sindacato, l'elezione di un rappresentante nel board, l'assemblea con la lettura dei piani aziendali».

SharMoon fa l'effetto di una mosca bianca, tale da destare anche la sorpresa del giornalista cinese. Ma pochi dubbi che l'azienda abbia visto giusto sul mercato. «Il mercato c'è, eccome - commenta Silvio Galimberti, *managing director* di SharMoon. Nella bufera che sta squassando il comparto tessile cinese, gli abiti maschili sono gli unici ad aver guadagnato quote di mercato. Addirittura il 40 per cento».

R.Fa.

L'ARTICOLO

在夏梦·意杰公司首届职代会上——
外国老总向中国员工

本报讯 （记者 潘秀慧 吴婧 戴逢雨 丁秋华）昨晚，中外资企业——夏梦·意杰服饰有限责任公司会议室内，灯火通明。公司经理、意大利人雷里恩·加瓦礼10分钟讲话，向在场的85名业员工代表作了一个详尽的工报告。

通过现场口译，员工代表认真做了这位外国老总的工作报告，多次报以热烈的掌声。作为首届工代表大会的代表，包括门卫在内人来自生产一线，其中32人为来务工者。此前，他们由各部组、车间、部门民主选举产生。昨晚，是他们首次履行职工代表责任，出代表850余名企业员工积极踊跃做工作报告，并提出自己的意见和建议，行使知情权和发言权。

总经理雷里恩的工作报告，除介绍企业去年的经营情况及今年发展目标外，创新介绍了今年有关员工福利待遇，生活福利等方面的计划。"向员工报告工作，从某种程度上讲，也是惯事会，股东报告一样通要。"雷里恩告诉记者，员工是企业最重要的合作伙伴，要实现发展目标离不开员工的努力劳动。所以，向员工做工

■ Il titolo, alla lettera, suona così: «Il dirigente straniero fa rapporto ai lavoratori cinesi». Ecco uno stralcio dell'articolo pubblicato dal quotidiano di Wenzhou, Pan Xiuhui, che descrive come i manager dell'azienda italocinese SharMoon stanno introducendo nella fabbrica le nuove regole del diritto del lavoro cinese in vigore dal 1° gennaio 2008.

Piquadro. Da Zhongshan borse di design

Obiettivi primari: controlli su qualità e produzione

ZHONGSHAN. Dal nostro inviato

L'altarino con la divinità buddista veglia sui 400 addetti dello stabilimento Piquadro a Zhongshan gestito da Uni Best Leather Goods co.ltd, società a capitale straniero a tre ore di macchina da Guangzhou.

La divinità promette lauti guadagni per l'azienda bolognese di pelletteria guidata dall'imprenditore Marco Palmieri e per i suoi tre soci di Hong Kong. L'eco della positiva assemblea di bilancio di Piquadro, fresca di quotazione in Borsa, arriva, puntuale. Ma qui c'è da far andare l'azienda e il centro design e la logistica avanzatissima rimasti in Italia sono sideralmente lontani. Marco Palmieri, è all'estero. Anche Enea Savariello, responsabile qualità e anello chiave tra Italia e Cina, è appena ripartito.

Ci tocca il privilegio di visitare l'azienda insieme ai soci cinesi. Solo così, forse, la vera anima dell'operazione attivata dal gruppo italiano in Cina viene a galla. Piquadro, per cominciare, è un'azienda che non ha mai fatto mistero di produrre qui. A Zhongshan è presente da molti anni e i partner di oggi sono frutto di una serie di tentativi di alleanze non sempre attrettanto fortunati, come succede, a volte, alle joint venture.

I tre soci di Hong Kong lavoravano per un'azienda di pelletteria. Poi, si sono messi in proprio. Oggi collaborano con gli italiani e sono concentrati sulla produzione. Anzi, sono la produzione.

Due mondi, quello cinese e quello italiano, riescono per magìa a lavorare insieme, anche a distanza, come gli ingranaggi ben oliati di una ruota. Ma se chiedi a Jason, come si fa chiamare il direttore della fabbrica, di parlarti anche del design delle borse Piquadro o di come possano essere spedite in mezzo mondo, risponderà: «Sì, sì, ma se ne occupano in Italia. Palmieri. Enea». Come dire: qui facciamo le borse, e le facciamo bene. Viene da pensare che alleati simili, in Cina, non è tanto facile trovarli. Questi manager sembrano essere loro i protagonisti della produzione. Se non fossimo in Cina, nel Guangdong più profondo, si potrebbe pensare di essere in un'azienda italiana di un'altra epoca. O, forse, di come ce ne saranno ancora da qualche parte in Italia, chissà.

Sulla scrivania di Jason (ogni socio ha il suo ufficio separato dagli altri) ci sono, in bella mostra, i nuovi prototipi di borse, da controllare con scrupolo. Due addetti alle linee di produzione vengono redarguiti sotto i nostri occhi per non aver controllato certi dettagli. «Le fasi della lavorazione sono ormai a regime. In Cina siamo venuti ormai da tempo e non per sfruttare opportunità a breve, nè l'ambiente nè le persone», dice Marco Palmieri, a telefono dall'Italia. Anche il prodotto che riparte nei container viene vagliato con professionalità. I campioni, inviati in Italia, ritornano in laboratorio. «La pelle arriva dall'Italia, è la migliore – commenta Jason –. Il resto viene acquistato da noi di Uni Best in Asia su indicazione di Piquadro al quale fatturiamo il prodotto finito». Quattrocento operai, molti del Nord, abitano in una palazzina alle spalle della fabbrica. Negli anni, il rapporto ormai si è consolidato e il turn over è solo del 10 per cento.

IL MODELLO
L'azienda bolognese si è alleata con tre soci di Hong Kong
Il titolare Palmieri: non siamo qui di passaggio

R.Fa.

Candy-Jinling. Doppia catena di montaggio per lavatrici

Così nasce la nuova fabbrica

JIANGMEN. Dal nostro inviato

Alberto Bertali, manager piemontese di lungo corso alla Candy, dirige la fabbrica di lavatrici Jinling, l'azienda cinese pubblica acquistata due anni fa dal gruppo brianzolo di elettrodomestici che ne detiene la maggioranza. Bertali deve fare i conti con la mentalità cinese, a volte diametralmente opposta a quella italiana. Impostazione manageriale vecchio stampo, tante esperienze all'estero, il direttore di stabilimento come per riflesso condizionato quasi perde le staffe, per un attimo: in linea di montaggio un tecnico italiano si è sostituito a un operaio cinese. «Se fai tu il suo lavoro, lui non imparerà mai!», gli dice Bertali. «Noi stessi stiamo cercando di capire cos'è questa nuova fabbrica cinese», aveva detto qualche settimana fa l'amministratore delegato del gruppo, Aldo Fumagalli, illustrando la nuova strategia del gruppo. A Jiangmen c'è tanto lavoro da fare per rendere la fabbrica più efficiente. E Bertali è costretto a fare appello a tutta la sua esperienza per ottimizzare i risultati. Nel Guangdong, la regione sulla quale si abbattono in egual misura la crisi economica che costringe gli stessi cinesi a chiudere o delocalizzare e le piogge tropicali, Candy ha deciso di affiancare alla classica linea di lavatrici con apertura dall'alto e lavaggio a freddo, tanto amate dai cinesi, una seconda fabbrica, nuova di zecca. Nata appena un anno fa, Jinling 2 produce, invece, modelli europei, con oblò frontale e lavaggio ad acqua calda. «Non è così semplice, ma ce la possiamo fare, ad avviare una lavorazione diversa. Educando il mercato a un diverso prodotto, ma anche gli operai a lavorare alla catena», dice Bertali.

Al mattino tutti i manager del gruppo, per la maggior parte cinese, in divisa color kaki siedono intorno al tavolo color mogano tirato a lucido e fanno una prima riunione della giornata. «Il punto è che la lavorazione tradizionale va benissimo, è perfettamente oliata – conferma Bertali. La vera sfida è quella nuova». Anche cambiare marcia rispetto al passato e allinearsi alle nuove regole Candy è un lavoro che richiede energia. Una prima scrematura dei manager ereditati da Jinling, ad esempio, non è stata affatto indolore. «Solo per il fatto di aver cambiato proprietà molti hanno deciso da soli di lasciare l'azienda, non potevano pensare di perdere la faccia (mianzi, in cinese). «Per fortuna abbiamo trovato qui un'ottima responsabile delle risorse umane, che si è molto impegnata a spiegare a tutti, manager inclusi, le nuove regole del diritto cinese», dice Bertali.

Lara mostra con orgoglio presentazioni powerpoint in inglese e cinese, ci guida nell'analisi della busta paga di un'operaia, con tanto di voci e i versamenti contributivi. Aggiunge Lara: «Abbiamo dovuto assumere i mille commessi-rappresentanti, prima semplici collaboratori, il che ha fatto aumentare la voce costo del lavoro e raddoppiare il numero degli addetti».

C'è un fatto sorprendente, però, nel quale lo stesso Bertali ha messo lo zampino. In ufficio ci sono ragazzi neolaureati. Sono bravissimi. Curiosi. Maghi del computer, parlano un ottimo inglese. Sono il futuro della Candy-Jinling. «Li ho assunti io. Quanto a me – dice Bertali – cedo volentieri lo scettro a un direttore cinese. A patto di trovarlo».

R.Fa.

IL CEDOLINO DELL'OPERAIA LIANG LIANXIAO

姓名	部门	出勤天数	岗位工资	绩效工资	加班费	岗位加分	计生津贴	其他	其它津贴	夜餐费	缺勤时间	缺勤扣减	社保		住房基金		代缴个人所得税	房租费	实发金额	银行发放时间
													公司支付	个人支付	公司支付	个人支付				
梁莲英	总装车间	21, 88	400	768, 39	94, 55	0	0	50	0	0	0	0	290, 7	111, 63	30	30	0	0	1171, 31	15/05/2008

name	department	working days	basic salary	bonus	extra work bonus	bonus for certain post	birth subsidy	other	fringe benefits	supper fee	absent time	absent deduction	social security		housing fund		income tax	house renting fee	actual amount	deliver day
													company	individual	company	individual				
Liang Lianxiao	assembling workshop	21, 88	400	768, 39	94, 55	0	0	50	0	0	0	0	290, 7	111, 63	30	30	0	0	1171, 31	May 15,2008

■ Busta paga. Ecco un particolare del cedolino dell'operaia della Jinling-Candy, Liang Lianxiao: il netto, in busta, a maggio è stato di 1171,31 yuan (circa 120 euro).

Nuove frontiere

Il passaggio obbligato è la riforma dell'impiego

di **Michele Tiraboschi**

Parlare delle relazioni di lavoro in Cina con i concetti e le categorie giuridiche di noi occidentali è un'operazione quasi impossibile. La Cina, infatti, non ha ancora sperimentato una classica rivoluzione industriale, nè ha mai conosciuto un vero e proprio mercato del lavoro.

Senza vere relazioni industriali nè contrattazione individuale, il Partito Comunista ha dettato condizioni di lavoro e trattamenti retributivi di una forza-lavoro imponente che tanto preoccupa le economie occidentali. Ancora oggi, la maggior parte della popolazione è classificata come rurale.

I primi segnali di cambiamento si sono registrati solo sul volgere del secolo scorso. Dapprima con la riforma delle aree rurali, poi di quelle urbane. Grazie a una maggiore mobilità dei lavoratori e al superamento del monopolio statale nell'allocazione della forza-lavoro, si è creato un mercato più libero e decentrato. Globalizzazione e progressiva apertura agli investimenti internazionali hanno fatto il resto. L'economia pianificata non contribuiva all'efficienza di un mercato del lavoro rigido e minuziosamente predeterminato. Però garantiva ai lavoratori, seppure sotto il manto ideologico di un egualitarismo di facciata, piena occupazione, stabilità del lavoro, standard retributivi uniformi. Con il decentramento e la progressiva liberalizzazione delle logiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro si sono innescate le prime tensioni sul mercato del lavoro gestite dal governo cinese faticosamente e con interventi parziali.

Si spiega così l'enorme attesa per la riforma del giugno 2007 in vigore da gennaio che ha rivoluzionato, almeno sulla carta, il quadro regolatorio dei rapporti di lavoro. Una riforma osteggiata dalle multinazionali americane ma, prima ancora, dalle amministrazioni locali chiamate a implementare, senza risorse e preparazione culturale, un insieme di tutele visto come un grave freno allo sviluppo.

È prematuro valutare quale sarà il reale impatto di questa nuova legislazione sul funzionamento del mercato del lavoro cinese e, indirettamente, sugli equilibri economici e sociali della nuova Cina. La messa a regime delle nuove norme si annuncia lunga e travagliata, come dimostra l'aspro dibattito innescato dall'emanazione, lo scorso maggio, della bozza di regolamento di attuazione. Certo è una svolta culturale di non poco conto, non solo rispetto alla pregressa esperienza di un'economia centralizzata e di una cultura giuridica diffidente verso la legge scritta.

Si può presumere che la nuova disciplina, nell'innalzare gli standard normativi di tutela dei lavoratori, non avrà nel breve periodo un elevato tasso di effettività. Un recente rapporto dell'Ilo conferma il basso livello di tutela dei lavoratori cinesi. A partire dalle donne, dai giovani, a programmi statali di alternanza scuola-lavoro, dietro i quali non di rado si nascondono forme di sfruttamento del lavoro minorile. Per non parlare del lavoro forzato, che fiorisce nonostante i divieti.

La riforma è un passaggio obbligato per consolidare un vero e proprio mercato del lavoro. Anche in Cina dovrà stabilirsi un libero sindacato (oggi esiste il sindacato unico, subordinato al Partito Comunista) e un effettivo sistema di relazioni industriali in grado di trasporre nella prassi dei rapporti di lavoro i precetti formali e astratti di legge. Incluso il riconoscimento del diritto sciopero, ancora oggi negato.

michele.tiraboschi@unimore.it

www.fmb.unimore.it
Ampia documentazione sul mercato del lavoro cinese e sulle recenti riforme