

LE IMPRESE ITALIANE
NELLA PROVINCIA CINESE DEL GUANGDONG:
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO
IN DUE AZIENDE MANIFATTURIERE*

di Davide Bubbico, Devi Sacchetto

Il presente lavoro contiene i risultati di una ricerca sulle aziende italiane in Cina ed in particolare in una delle province più industrializzate del paese, il Guangdong. Nell'indagine ci siamo soffermati in particolare, oltre che sulle caratteristiche delle imprese italiane che qui hanno investito, sulle caratteristiche del mercato del lavoro locale, sul metodo di selezione e reclutamento dei lavoratori e, più in generale, sulle condizioni di lavoro all'interno di due aziende del settore Automotive, Piaggio e Magneti Marelli. Prendendo come caso studio queste due aziende, abbiamo voluto analizzare l'evoluzione della presenza delle imprese italiane nel Guangdong negli ultimi venti anni. Lo scopo del lavoro è, in ultima analisi, di comprendere le eventuali specificità dell'organizzazione del lavoro, come fattore incentivante alla localizzazione, al di là del basso costo del lavoro e degli obiettivi di crescita sul mercato locale.

The paper presents the results of a survey of Italian firms in China, with particular reference to the automotive industry. The analysis focuses on the province of Guangdong and includes the characteristics of the local labour market, the selection of employees and working conditions. These factors are explored using case studies of two plants, Piaggio in Donguann and Magneti Marelli in Guangzhou (Canton). Taking the experience of these two companies as our starting point, we describe the evolution of the presence of Italian companies in Guangdong over the last twenty years. The case studies seek to ascertain the role of work organisation as a factor favouring localisation of production in China, above and beyond considerations relating to the low cost of labour and growth targets for local markets.

1. PREMESSA

Il lavoro che qui presentiamo contiene i risultati di una ricerca sulle caratteristiche della presenza industriale italiana nella provincia cinese del Guangdong con un approfondimento specifico su due aziende del settore Automotive, Piaggio e Magneti Marelli. I temi degli Investimenti diretti esteri (IDE) e della delocalizzazione industriale in Cina costituiscono, ormai da diversi anni, uno degli argomenti di maggiore interesse in ambito scientifico a livello internazionale, tanto nel campo economico, quanto in quello più generale delle scienze sociali (Naughton, 2007). Per l'Italia, ugualmente questo interes-

Davide Bubbico, Università degli Studi di Salerno.

Devi Sacchetto, Università degli Studi di Padova.

* Anche se l'articolo è frutto di un lavoro comune, Davide Bubbico è autore del PAR. 3, Devi Sacchetto del PAR. 4, entrambi dei PARR. 1, 2, 5.

se (Corò, Volpe, 2013) non riguarda solo le strategie delle imprese multinazionali nei mercati dei paesi emergenti, ad esempio in termini di riconfigurazione della loro catena del valore (Accetturo, Giunta, Rossi, 2011; Barbieri, Giavazza, Prodi, 2011; Gereffi, Korzeniewicz, Korzeniewicz, 1994), ma anche gli effetti indotti sui sistemi industriale nazionale.

Nella maggior parte dei paesi europei, gli IDE che costituiscono il risultato di processi di delocalizzazione totale o parziale hanno assunto una maggiore rilevanza rispetto al passato. Le ripercussioni di questo fenomeno si evidenziano nella riduzione dell'occupazione e nella trasformazione della struttura industriale europea (e italiana) che talvolta finisce per concentrarsi sia sulle attività indirette (R&S, controllo qualità, marketing, logistica) sia sulla produzione di merci a più elevato valore aggiunto. D'altra parte, gli investimenti all'estero si riverberano sul contenuto delle relazioni industriali e degli accordi a livello aziendale.

In questo saggio, tuttavia, la nostra attenzione è rivolta principalmente ad un'analisi delle principali caratteristiche delle imprese italiane nella provincia del Guangdong – una delle più ricche della Cina e al primo posto per i volumi dell'import-export cinese con il resto del mondo. In particolare, lo studio si sofferma sulle caratteristiche del processo produttivo e sulle condizioni di lavoro di due aziende del settore Automotive, Piaggio e Magneti Marelli. L'obiettivo di questa analisi è quello di comprendere, in primo luogo, la natura e le finalità degli investimenti italiani in questa parte della Cina e, in secondo luogo, le caratteristiche del processo produttivo in relazione alle effettive condizioni di lavoro.

La ricerca si basa sulla raccolta di dati e altre informazioni presso la sede italiana della Camera di Commercio di Canton, grazie ad un periodo di studio, avvenuto nel mese di maggio del 2011, che si è svolto nella provincia del Guangdong e presso la Guangzhou University di Canton¹. Nel corso del soggiorno gli autori hanno svolto alcune interviste a testimoni privilegiati, individuando i due casi di studio relativamente alle imprese industriali italiane presenti nella provincia. L'incontro con alcuni ricercatori cinesi, particolarmente attenti al tema dello sviluppo industriale e delle condizioni di lavoro nell'area oggetto di analisi, è stato cruciale per tenere conto delle dinamiche più generali del contesto cinese. A queste interviste è stata affiancata la visita di alcune delle zone industriali dell'area di Canton e delle due aziende individuate come caso di studio².

Le interviste con i testimoni privilegiati e i responsabili aziendali delle due aziende, durate mediamente un'ora e mezza, sono avvenute utilizzando una traccia d'intervista se-

¹ Nel dettaglio, le osservazioni e le riflessioni contenute nell'articolo sono il risultato delle interviste effettuate con i seguenti testimoni privilegiati: *Paolo Lemma* e *Marco Bettin*, rispettivamente direttore dell'Ufficio ICE di Canton e vicepresidente della Camera di Commercio italiana in Cina (Ufficio di Canton), *Edoardo Napoli* e *Giovanni di Russo*, rispettivamente console generale e responsabile dell'Ufficio commerciale del Consolato generale d'Italia, *Riccardo Mastronardi* (senior vicepresidente) di Piaggio Group China, *Andrea Guerra* (business development manager far est) e *Perle Song* (human resource manager) di Magneti Marelli Automotive Electronics Guangzhou; e del confronto con il lavoro dei ricercatori *Liang Ningxin*, docente di Sociologia presso la Guangzhou University, *Pun Ngai*, docente di Sociologia presso il Polytechnic University di Hong Kong e direttrice del PolyU China Social Work Research Center della Peking University e *Yan Ren*, docente di Sociologia della Sun Yat-Sen University di Canton. Un ringraziamento particolare va alla professoressa *Barbara Mereu* della Guangzhou University per le traduzioni dal cinese.

² In questo ambito sono stati intervistati anche due delegati sindacali, uno dello stabilimento di Corbetta (provincia di Milano) della Magneti Marelli e uno della Piaggio di Pontedera (provincia di Pisa), al fine di comprendere le eventuali ricadute o comunque le relazioni di questi stabilimenti con quelli in Cina in ragione dell'esistenza di produzioni analoghe.

mistrutturata. Di particolare rilevanza ai fini dell'individuazione dei due casi di studio è risultata l'indagine dell'Institute of Contemporary Observation (ISCOS) sulle condizioni di lavoro nelle aziende metalmeccaniche italiane presenti nel Guangdong realizzata pochi mesi prima del nostro soggiorno.

2. LA CRESCITA ECONOMICA CINESE E GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (IDE)

Da almeno vent'anni lo sviluppo economico cinese è strettamente interrelato con le vicende dell'industria europea e statunitense (USCBC, 2011), sia per le conseguenze sui processi di ristrutturazione, delocalizzazione e chiusura di stabilimenti di diversi comparti manifatturieri in questi paesi, sia per gli aspetti relativi alla competitività e quindi ai nuovi investimenti. Tuttavia, il *made in China* non contempla ormai più solo prodotti a basso valore aggiunto. La competizione su prodotti a maggior contenuto tecnologico e la scelta di favorire gli investimenti in settori strategici evidenziano i cambiamenti nella posizione assunta dalla Cina nella produzione globale e più specificatamente nel sistema industriale asiatico (Gaulier, Lemoine, Ünal-Kesenci, 2005). Eppure, agli occhi di un qualsiasi visitatore la Cina si presenta ancora oggi come «un'economia a diverse velocità, in cui regioni e settori in crisi, che utilizzano tecnologie arcaiche, coesistono con regioni e settori dinamici, che impiegano tecnologie moderne» (Lemoine, 2005, p. 7).

Se la scelta di introdurre sostanziali modifiche nello sviluppo economico del paese si ha solo con la morte di Mao nel 1976 e con l'avvento dei cosiddetti modernizzatori all'interno del Partito comunista cinese, la vera transizione verso l'economia di mercato ha avuto inizio solo nel decennio successivo con il ritorno all'organizzazione familiare in agricoltura, che sostituisce le precedenti comuni agricole. È comunque negli anni Novanta che avviene la profonda trasformazione della società cinese con la privatizzazione delle grandi industrie di Stato e la costruzione di nuove istituzioni economiche funzionali a quella che poi ha assunto il nome di "economia socialista di mercato". Tra i fattori che hanno spinto verso la modernizzazione economica del paese vi è anche una preoccupazione di natura geo-politica relativa al *gap* nei tassi di crescita economica con le quattro tigri asiatiche (Corea del Sud, Hong Kong, Singapore, Taiwan), paesi nei quali lo Stato è andato assumendo un ruolo decisivo nel sostegno alle imprese che producono per l'esportazione (Zysman, Doherty, 1995; Chang 2003, 2006). Questa trasformazione è stata favorita in particolare dalla cosiddetta "legge dei 22 articoli" del 1986 che estende e riordina «il sistema delle agevolazioni a favore delle *joint ventures*, equiparandolo a quello degli incentivi legislativi offerti dalle quattro tigri asiatiche» (Grammatica, 2008, p. 377).

Il Guangdong è la provincia più meridionale della Cina e quella che maggiormente ha beneficiato del rapido sviluppo economico a partire dalla fine degli anni Settanta grazie all'individuazione nel suo territorio delle prime *Special Economic Zones* (SEZ) e alla vicinanza ad Hong Kong e a Taiwan. Nell'epoca maoista, le province meridionali erano caratterizzate da una scarsa industrializzazione e una bassa presenza di imprese pubbliche, ponendosi dunque come laboratorio per i primi esperimenti di liberalizzazione economica (Salvini, 2009). Le SEZ prevedono facilitazioni e trattamenti agevolati per gli investimenti stranieri tra cui la riduzione della tassazione sugli utili e l'esenzione dalle tariffe doganali. Le prime imprese straniere che colgono i frutti della politica di

apertura economica inaugurata da Deng Xiaoping nel 1978 sono quelle taiwanesi, e più in generale dei cosiddetti cinesi d'oltremare, seguiti a ruota dagli investitori occidentali (statunitensi e giapponesi). Come è stato sottolineato: «Deng Xiaoping programmò una precisa suddivisione territoriale dei governi territoriali, delle imprese e della classe politica. Secondo questo piano, il potere politico non doveva più interferire con le strategie di gestione della forza lavoro e con le scelte produttive» (Barbieri, Di Tommaso, Rubini, 2009, p. 77).

Nel 1979 nel Guangdong sono create le prime tre SEZ nelle municipalità di Shenzhen, Zhuai e Shantou. L'anno successivo segue la municipalità di Xiamen nella confinante provincia del Fujian. Nel 1988 la quinta e ultima SEZ viene individuata nell'isola di Hainan, che diviene contemporaneamente anche provincia. Nel corso degli anni alle SEZ sono state affiancate altri tipi di zone speciali: le ETNZ (*Economic and Technological Development Zones*), nate nel 1984, numerose zone franche, le HTNZ (*High Tech Development Zones*), riconosciute dal governo centrale a partire dal 1991, diverse *Open Coastal Cities e Open Coastal Regions*, nonché innumerevoli zone speciali costituite da governi locali (Andors, 1988, Pepper, 1988). Nel dicembre 1999 e nell'aprile 2000, il governo ha approvato la creazione di due categorie di territori a trattamento privilegiato, rispettivamente: il *Go West Program* e le *Export Processing Zones*. È stata costituita, inoltre, la zona franca di Waigaoqiao (municipalità di Shanghai). Ad oggi sono ormai più di cento le categorie di zone speciali esistenti nel territorio cinese, molte delle quali localizzate anche nelle province interne (ICE, 2010).

La capacità attrattiva delle SEZ è stata tuttavia ridimensionata con l'ingresso della Cina nel WTO (2001) e con l'estensione delle agevolazioni agli investimenti esteri all'intero paese: di fatto, si può affermare che oggi non esistono più zone economiche a tassazione agevolata. Gli incentivi per l'attrazione delle imprese in determinate aree non sono comunque venuti meno, anzi la concorrenza tra i diversi governi locali si è fatta accesa e prevede varie facilitazioni: nell'acquisto dei terreni, nella costruzione degli stabilimenti, nelle forniture energetiche, nel reperimento della manodopera. I recenti provvedimenti varati dal governo centrale mirano ad attrarre gli investimenti esteri nelle aree centrali, fino a un decennio fa poco interessate agli investimenti diretti esteri (IDE), al fine di favorire un più equilibrato sviluppo territoriale del paese. Le politiche di promozione degli investimenti esteri nelle province centrali rispondono anche alla necessità di mantenere un certo equilibrio nella composizione demografica del paese visti i consistenti flussi migratori dalle zone rurali a quelle urbane, in particolare delle province con maggiori tassi di crescita. Va tuttavia osservato che la progressiva riduzione dell'offerta di forza lavoro nelle aree centrali del paese a causa degli imponenti flussi migratori verso le zone costiere ha determinato, secondo l'OCSE (2010), una tendenziale riduzione dei divari salariali tra le province cinesi (quelle favorite dagli IDE) e quelle rimaste ai margini dello sviluppo. La contrazione dell'offerta di lavoro disponibile avrebbe infatti causato un veloce incremento dei salari nelle aree interne (Wang, 2010).

Oggi le province del Guangdong e del Fujian con Hong Kong e Taiwan costituiscono un'area fortemente integrata caratterizzata dalla disponibilità di manodopera a buon mercato, di capitali e tecnologia. Va tuttavia evidenziato che il progressivo aumento dei minimi salariali (USCBC, 2013) e il successo delle rivendicazioni operaie hanno fatto del costo del lavoro un fattore meno attrattivo, elemento che ha in parte contribuito anche al ridislocamento degli IDE e degli investimenti cinesi in generale in altre province centrali della Cina o in altri paesi come il Vietnam (Masina, 2012; Chan, 2011). Secondo alcuni autori questi

incrementi, ad esempio proprio nel Guangdong, risulterebbero però meno significativi di come riportato nella cronaca internazionale fermandosi nel periodo 2008-10 tra il +2,5% e il +4,9%; gli aumenti salariali sarebbero da addebitare prevalentemente all'approvazione della legge sul lavoro del 2008 (Han *et al.*, 2011; ILO, 2011).

Nel territorio del Fiume delle perle (*Pearl River Delta*, PRD), che comprende 9 prefetture tra cui quella di Canton, insiste una popolazione di 40 milioni di abitanti, di cui 11 milioni sono alle dipendenze d'impresе di Hong Kong (Salvini, 2009). La provincia del Guangdong è una delle più popolate del paese: circa 100 milioni di abitanti (il 7% della popolazione cinese) vivono in una superficie inferiore al 2% dell'intero territorio del paese. Qui risiedono circa 30 milioni d'immigrati provenienti da altre province richiamati dalla sostenuta crescita economica degli ultimi anni e specificatamente dalla domanda di lavoro industriale; questi migranti si affiancano a quanti provengono dall'interno della stessa provincia. In particolare nel 2011 il 44,8% dei migranti giunti nelle province dell'Ovest, tra cui il Guangdong, hanno trovato impiego nell'industria, contro il 23% e il 15,4% nelle province del Centro e dell'Est della Cina dove i lavoratori migranti hanno trovato più spesso impiego nell'edilizia (Gransow, 2012). In questi anni l'imponente afflusso dei cosiddetti *mingong*, lavoratori migranti, senza diritto di residenza e per questo privati dell'accesso ad una serie di diritti sociali garantiti ai residenti, ha rappresentato la base dell'imponente sviluppo manifatturiero cinese e in particolare delle imprese estere dedite all'export (Murphy, 2010; Wang, 2011). Questa manodopera è vincolata al lavoro per la sua permanenza sul territorio ed esclusa da una serie di prestazioni sociali; si tratta di una forza lavoro disponibile allo svolgimento di lavoro supplementare a causa sia dei bassi salari sia della sua permanenza nelle aree dormitorio delle fabbriche dove le forme della socialità sono esigue.

Tra il 2000 e il 2011, il peso dell'industria e del terziario sul PIL cinese sono rimasti sostanzialmente simili, ma se si confrontano questi dati con il 1978, quando l'industria già contava per circa il 50% del PIL, si capisce l'importanza del settore terziario che è cresciuto dal 24% del 1978 al 43% del 2011 con la corrispondente caduta dell'agricoltura che nel 2011 pesava solo per il 10% (National Bureau of Statistics of China, 2012). La crescita del settore terziario, in particolare negli ultimi anni, deve essere interpretata, da un lato, come conseguenza di una parziale ristrutturazione del settore industriale a causa del rallentamento che si è manifestato tra la fine del 2008 e i primi mesi del 2009 tra le imprese orientate all'esportazione³ e, dall'altro lato, per la diversificazione degli investimenti che negli ultimi anni si sono indirizzati al settore dei servizi e in particolare a quello immobiliare e finanziario. I principali comparti in termini di valore della produzione industriale sono quelli dell'elettronica e dell'IT, dell'attrezzatura elettrica e dei macchinari speciali, dell'industria petrolifera e chimica, del tessile e dell'abbigliamento. Questi comparti coprono circa i $\frac{3}{4}$ del valore della produzione industriale cinese con una forte crescita di quelli a maggior valore aggiunto, quali ad esempio l'high-tech (National Bureau of Statistics of China, 2014).

La ricchezza industriale del Guangdong è frutto di processi produttivi eterogenei, comparti e distretti industriali che in molti casi hanno dato vita a vere e proprie *specialized towns* (Barbieri, Di Tommaso, Rubini, 2009; Di Tommaso, Bellandi, 2006). Questa esperienza,

³ La riduzione delle esportazioni delle industrie ad elevata intensità di manodopera è probabilmente da imputare anche alla crescente delocalizzazione di queste imprese nelle province confinanti e in altri paesi del Sud Est asiatico come conseguenza dei conflitti sindacali e dell'aumento dei salari che si sono registrati negli ultimi dieci anni e conseguentemente per i più bassi costi del lavoro esistenti in questi paesi, che sempre più esplicitamente inseguono il modello di crescita cinese (Chan A., 2011; Chan C. K. C., 2010).

legata principalmente all'esigenza di agire sul piano della programmazione industriale, è stata dettata dalla scelta di costruire città secondo il motto "una città un prodotto", al fine di razionalizzare le scelte localizzative delle imprese sostenendo la nascita di cluster specializzati nelle aree più periferiche. La creazione di città specializzate è stata motivata dalla necessità di sviluppare un sistema economico e culturale separato dai grandi centri urbani, cercando di limitare l'allargamento delle città e dei loro sobborghi. Nel 2008 sono state ufficialmente riconosciute 229 *specialized towns*, molte delle quali fuori dall'area del PRD. Il 70% di queste aree, tuttavia, era attivo nel settore agricolo, nei settori di base e poco qualificati e solo il 9% operava nel settore high-tech. Come è stato notato:

un'analisi più attenta non può fare a meno di ricordare che tali città rappresentano realtà a volte radicalmente diverse. Si può trattare infatti di villaggi rurali, ma anche di città di medie dimensioni, di antiche realtà produttive, di località germogliate praticamente dal nulla o di sobborghi di grandi metropoli. Alcune di queste sono realtà cresciute vorticosamente grazie alla nascita di nuove imprese, in altre il fattore trainante è stata la privatizzazione di TVE (*Township and Village Enterprises*), in altre ancora la capacità di attrarre investimenti esteri e lo sviluppo di relazioni con imprese leader già esistenti sul territorio (Barbieri, Di Tommaso, Rubini, 2009, p. 150).

Tra il 1979 e il 2001, nella provincia del Guangdong, si è concentrato circa il 30% degli IDE in Cina; nello stesso periodo nelle 12 province costiere della Cina (compreso il Guangdong) si è localizzato il 90% degli IDE. Nel corso degli anni Duemila, l'incidenza gli IDE diretti verso il Guangdong si è tuttavia ridotta, passando dal 25,3% del 2001 al 15,6% del 2010 di tutti gli IDE indirizzati verso la Cina (National Bureau of Statistics of China, 2014). Se consideriamo i soli progetti a totale partecipazione straniera, questi sono stati nel 2009 per circa il 90% originati in un altro paese asiatico. L'industria manifatturiera ha assorbito il maggior valore degli IDE, seguita dal settore immobiliare, della grande distribuzione e della vendita al dettaglio. Nel 2009 le principali municipalità destinatarie degli investimenti sono state nell'ordine Shenzhen, Guangzhou (Canton), Dongguan e Foshan. Secondo dati del governo del Guangdong, nel 2008 risultavano registrate nella provincia poco più di 68.000 imprese a capitale straniero, il 16% delle circa 435.000 imprese straniere rilevate dall'Ufficio nazionale di statistica cinese (ICE, 2010).

Nel 2008 nel Guangdong le imprese italiane hanno investito poco meno di 300 milioni di dollari, cioè un modesto 0,1% degli IDE complessivi, pari a 33 progetti industriali (ICE, 2010), una cifra piuttosto costante negli anni⁴. Eppure il Guangdong rappresenta la seconda provincia per IDE italiani in Cina dopo Shanghai. Alla fine di marzo del 2010 le imprese italiane in Cina avevano presentato 4.245 progetti d'investimento per un valore complessivo di 10,42 miliardi di dollari, di cui solo 4,79 miliardi d'investimenti reali. Come notano Orlandi e Prodi (2006), se i rapporti tra Cina e Italia sul piano degli interscambi commerciali possono essere considerati soddisfacenti, così non è per gli investimenti. Nel 2005 l'Italia era, infatti, al ventesimo posto tra i paesi fornitori per un valore dell'import cinese dell'1,1% (l'1,6% nel 1999), mentre la Cina costituiva il quarto paese fornitore dell'Italia con un valore del 4,2%. Si tratta, tra l'altro, di un interscambio commerciale che è sempre più caratterizzato dall'importazione di prodotti finiti. Scrivono, infatti, Orlandi e Prodi (2006, p. 45): «I semilavorati, uno dei capisaldi della struttura produttiva italiana, sono minacciati dalla disponibilità di prodotti finiti cinesi. Non solo dunque le merci

⁴ Il 70% delle imprese italiane in Cina nel 2005 aveva investito in media meno di 5 milioni (oltre il 20% sotto il milione); il gruppo FIAT, tra il 1994 e il 2004, ha coperto circa un quarto del volume degli investimenti italiani.

italiane sono esposte alla concorrenza cinese, ma quest'ultima influenza l'intero processo produttivo. Ne risulta un doppio bersaglio colpito: il mercato di sbocco dei semilavorati italiani e l'industria loro utilizzatrice nello stesso paese». In altri termini, una buona parte dell'import-export dell'Italia con la Cina si basa sull'esportazione di prodotti semilavorati dall'Italia e sull'importazione successiva di prodotti finiti come conseguenza di lavorazioni aggiuntive e di attività di assemblaggio; allo stesso tempo, è ormai significativa l'importazione di componenti dall'Italia visto che in Cina le imprese italiane, come tutte le imprese estere, hanno costruito localmente la propria rete di fornitori (Barbieri, Giavazza, Prodi, 2011). Come evidenzia l'ICE (2011), se l'interscambio commerciale con la Cina si caratterizza sistematicamente per un saldo negativo, ancora nel 2011 il 50% dell'export italiano è composto di macchinari (elettrici e utensili), collocando l'Italia al decimo posto tra i paesi fornitori della Cina per questa tipologia di prodotto.

3. LE IMPRESE ITALIANE IN CINA E NEL GUANGDONG TRA IDE, DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA E INSERIMENTO NEL MERCATO LOCALE

La presenza delle imprese italiane in Cina è avvenuta in anni più recenti rispetto ad altri paesi europei. Nel 2006 le imprese italiane costituivano, rispettivamente, un quinto e un terzo di quelle tedesche e francesi presenti nel paese (Orlando, Prodi, 2005)⁵. Questo ritardo è considerato uno dei limiti della presenza italiana sul mercato asiatico, anche considerando il ristretto numero di grandi imprese in Italia, un fattore almeno in parte compensato dalla dinamicità delle PMI specializzate di alcuni comparti industriali. All'inizio del 2006, le imprese italiane presenti in Cina erano poco meno di 1.500, di cui circa 400 con soli uffici di rappresentanza, 539 con insediamenti produttivi e 23 riconducibili a investitori italiani privi di una casa madre in Italia⁶. Inoltre, in particolare nel tessile-abbigliamento e specialmente nel Guangdong, molte imprese, sia produttive sia di *trading*, pur formalmente partecipate da capitali di Hong Kong, sono in realtà controllate da investitori italiani. Sulla base delle informazioni raccolte, attraverso alcuni testimoni privilegiati, questa modalità sarebbe, tuttavia, in declino a causa dei più stretti vincoli imposti dalla recente normativa cinese. Si tratta, in altri termini, del fenomeno del *sourcing*, ovvero di società straniere con una sede direzionale a Hong Kong (o in altri paesi asiatici) e uffici regionali nelle vicinanze degli stabilimenti dei propri clienti o dei propri fornitori nella Cina continentale o altrove in Asia (Di Maggio, 2010).

Nel 2011 le imprese italiane con partecipazione all'estero in Cina, esclusi gli uffici di rappresentanza e altre società non direttamente operative, erano 1.103 (quasi 2.000 considerando il totale delle società), il 75% in più rispetto al gennaio 2003 (631). L'incidenza delle imprese industriali tra il 2003 e il 2011 si è incrementata dal 52% al 60%. Per quanto riguarda l'occupazione, si è passati da poco più di 36.000 a circa 84.000 addetti. L'83% di questi occupati sono dipendenti di aziende manifatturiere, un valore inferiore al 2009 per la maggiore crescita degli addetti delle imprese terziarie, in particolare tra le imprese

⁵ La disponibilità di dati sulla presenza delle imprese estere per paese non è facile. Nel complesso si consideri, tuttavia, che alla fine del 2012, secondo il ministero del Commercio estero cinese, le imprese a capitale estero in Cina ammontavano a circa 436.000.

⁶ Sul totale delle imprese manifatturiere italiane che nel 2006 avevano investito in Cina, 213 avevano solo un ufficio di rappresentanza e 347 avevano effettuato investimenti produttivi, di cui 67 con più di uno stabilimento (Orlandi, Prodi, 2006).

classificate come “altri servizi professionali”. Dal 2003 al 2009, il fatturato complessivo è passato da circa 2,8 a 7,6 miliardi di euro (TAB. 1).

Tabella 1. Imprese estere italiane partecipate* in Cina per settore di attività, addetti e fatturato negli anni 2003, 2009, 2011. Valori assoluti

Settore merceologico	N. imprese			N. addetti			Fatturato (mln euro)		
	2003	2009	2011	2003	2009	2011	2003	2009	2011
Industria estrattiva	1	4	3	28	62	36	90	133	2
Industria manifatturiera	332	554	669	36.143	63.843	70.170	2.620	4.664	6.103
Energia, gas e acqua		2	4		10	14		1	7
Costruzioni	11	11	7	190	165	89	11	14	9
Commercio all'ingrosso	255	397	346	1.408	5.011	6.816	174	523	911
Logistica e trasporti	9	15	13	45	84	71	4	10	31
Telecomunicazioni e informatica	2	7	7	13	49	42	1	5	9
Altri servizi professionali	32	59	54	159	1.986	7.722	14	235	515
Totale	631	1.030	1.103	36.161	68.943	84.960	2.788	5.405	7.587

* Escluse quelle con soli uffici di rappresentanza ed altre società non direttamente operative.

Fonte: nostra elaborazione su banca dati ICE (ultimo accesso 3 novembre 2013).

Le imprese con sede nell'Italia Settentrionale costituiscono i principali investitori in Cina contando per circa l'84% delle aziende, l'85% degli addetti e l'89% del fatturato. Più in generale, le imprese che hanno investito in Cina e che operano nell'ambito delle produzioni più specializzate sono lombarde ed emiliane, mentre quelle operanti nei settori tradizionali sono prevalentemente venete e toscane⁷. Non esiste una localizzazione territoriale specifica delle imprese italiane in Cina anche se, ad esempio, la meccanica leggera tende a concentrarsi nel PRD, mentre la meccanica più sofisticata è diffusa nello *Yangtze River Delta* (YRD) e in particolare nella zona di Shanghai. Tra il 2003 e il 2011, le imprese manifatturiere sono raddoppiate in termini sia di unità sia di occupati: se gli addetti delle imprese italiane in Cina sono aumentati di circa 50.000, ben 28.000 sono da addebitarsi alla manifattura. Tuttavia, l'incidenza del loro fatturato su quello di tutte le imprese italiane in Cina è declinata dal 2003 al 2011, passando dall'89% all'80%. I settori manifatturieri più dinamici sono le industrie chimiche e dei prodotti plastici, quelle metallurgiche e quelle di macchinari e apparecchiature; nello specifico, queste

⁷ Una parte delle aziende italiane che hanno investito in Cina potrebbe essere, tuttavia, di proprietà di imprenditori cinesi che hanno una sede in Italia, in particolare per quanti operano nel comparto del tessile-abbigliamento-calzature.

ultime sono risultate le più numerose, passando da 67 a 142 con un aumento nel numero di addetti da circa 5.400 nel 2003 a 9.000 nel 2011 (+70%). Particolarmente significativo è il numero delle aziende dedite al commercio all'ingrosso, cresciute da 255 a 346 (ma erano 397 nel 2009), mentre resta marginale il numero di imprese operanti nel settore delle costruzioni (7) o dell'energia (4), come della logistica e delle telecomunicazioni.

Le imprese italiane, come la maggior parte delle imprese straniere, investono in Cina per motivi eterogenei. Nella letteratura economica le tre principali spiegazioni degli investimenti all'estero, non necessariamente in ordine di importanza, sono: il basso costo del lavoro, l'introduzione nel mercato cinese, lo sviluppo di piattaforme produttive per servire i mercati geograficamente più prossimi (Orlando, Prodi, 2005). Più in generale, negli investimenti all'estero hanno inoltre una loro rilevanza: le normative meno vincolanti, la scarsa o inesistente presenza sindacale, i vantaggi fiscali, i costi dei fattori di produzione quali energia e materie prime, l'ampia disponibilità di forza lavoro⁸. Nel 2006 le piccole imprese (sotto i 250 addetti e i 50 milioni di fatturato) costituivano un terzo delle aziende italiane nel paese: di queste solo 128 avevano effettuato investimenti produttivi, mentre le rimanenti, un centinaio, avevano un mero ufficio di rappresentanza. In generale, sempre nel 2006, il 46% delle imprese era presente con un ufficio di rappresentanza, il 23% con una *joint venture*, il 16% con una WFOE (*Wholly Foreign Owned Enterprise*), società propria a responsabilità limitata di diritto cinese⁹, la modalità in più forte crescita, il rimanente 15% con altre forme.

Nel 2006 nel Guangdong erano localizzate 220 delle 1.464 imprese italiane in Cina (compresi gli uffici di rappresentanza e le società non direttamente operative), la terza area per localizzazione dopo i distretti di Pechino e Shanghai, rispettivamente con 297 e 536 imprese. Secondo i dati più recenti della Camera di Commercio italiana di Canton, alla fine del 2010 le imprese italiane in questa provincia risulterebbero circa 150, tra stabilimenti industriali, uffici di rappresentanza e uffici commerciali¹⁰. Nel dettaglio, si tratta di 71 imprese industriali, 55 imprese di servizio (in genere attività di consulenza, assistenza, show room, servizi alle imprese) e 20 imprese commerciali. Dal punto di vista giuridico, la metà delle imprese sono WFOE, il 34% uffici di rappresentanza (RO), il 10,9% *joint ventures* (JV), il 2,7% *Foreign Invested Commercial Enterprises* (FICE¹¹) e l'1,4% società *branch*¹² (TAB. 2). In generale, le aziende medio-grandi hanno costruito propri stabilimenti, mentre quelle di minori dimensioni hanno preferito affittarli.

⁸ Per quanto riguarda il ruolo dei movimenti operai nel condizionare gli investimenti all'estero si veda Silver (2008).

⁹ L'espressione si riferisce alla forma giuridica della società a responsabilità limitata di diritto cinese, soggetta al completo controllo di uno o più soci stranieri. Queste società godono della separazione del regime di autonomia patrimoniale (il patrimonio delle società è dunque separato da quello dei soci) e di responsabilità limitata.

¹⁰ Non esiste un obbligo di registrazione per le imprese italiane operanti all'estero ed è dunque probabile che un certo numero di aziende sia presente senza che gli organismi come la Camera di Commercio e il consolato ne siano a conoscenza, anche per una certa riluttanza delle imprese italiane a registrarsi. Come ha affermato, tuttavia, il direttore dell'Ufficio ICE di Canton, si tratta di un numero irrilevante, mentre è più frequente che l'iscrizione all'ICE avvenga solo in un secondo momento rispetto all'investimento iniziale.

¹¹ La tassazione per questo tipo di società commerciale a responsabilità limitata si basa sui profitti reali dell'azienda. Si tratta di un'alternativa all'aumento dei costi che derivano dal possedere un ufficio di rappresentanza (RO). Le FICE possono assumere personale direttamente (e non attraverso preposte agenzie semigovernative come per gli uffici di rappresentanza), commerciare ed emettere fatture in valuta locale, occuparsi della logistica e avere un proprio magazzino, dedurre l'IVA a credito contro l'IVA a debito e beneficiare direttamente dei rimborsi IVA all'export.

¹² La legge cinese del 1993 che disciplina le società di capitali, la *Company Law* (in vigore dal 1° gennaio 1996, anche se con alcune modifiche avvenute nel 1999, nel 2004 e nel 2006), prevede la possibilità per una società straniera di costituire una sede secondaria detta *branch* (art. 192). La sede secondaria non è dotata di personalità giuridica, ma, al contrario dell'ufficio di rappresentanza, può svolgere attività commerciali e produttive – previo ottenimento delle necessarie licenze –, sottoscrivere contratti ed emettere fatture. Nella realtà, tuttavia, risultano poche le *branch* costituite in Cina e tale forma di presenza rappresenta, quindi, più una possibilità che una reale alternativa.

Tabella 2. Le aziende italiane nel Guangdong per tipo di attività e stato giuridico al 31 dicembre 2010. Valori assoluti e %

Tipologia di prodotti o servizi	Stato giuridico					Totali	
	WFOE	RO	JV	FICE	Branch	v.a.	%
Attività industriali	59		11		1	71	48,3
Attività di servizio	12	31	2		1	46	31,3
Altre attività di servizio*		8	1			9	6,1
Attività commerciali	4	11	1	4		20	13,6
Totali (v.a.)	75	50	16	4	2	147	100,0
Totali (valori % di riga)	51,0	34,0	10,9	2,7	1,4	100,0	

* Comprendono le attività di *promotion & liaison, sales and technical support, show room, sourcing*.

Fonte: nostra elaborazione su dati della Camera di Commercio estero italiana, Ufficio di Canton.

La cronologia della presenza imprenditoriale italiana nel Guangdong può essere descritta sinteticamente, secondo quanto ci è stato riferito da alcuni testimoni privilegiati, nel seguente modo: nei primi anni Novanta sono arrivate soprattutto le PMI del Nord-Est e le grandi aziende come Iveco, Italtel, Telecom, Danieli; successivamente alcune di quest'ultime imprese hanno rilocalizzato ulteriormente verso altre aree cinesi o altri paesi asiatici o est-europei. Nel biennio 1993-94 altre piccole imprese si sono localizzate in questa provincia soprattutto su iniziativa delle Camere di Commercio dell'Italia settentrionale e di alcune dell'Italia meridionale. Proprio in quegli anni aziende pugliesi, siciliane e campane hanno investito in Cina, anche se in alcuni casi (Sicilia e Campania) soprattutto su impulso dei rispettivi governi regionali. Nel periodo successivo e fino alla fine degli anni Novanta è stata la volta di molte PMI del settore dei beni strumentali (produttrici di macchine a controllo numerico), della meccanica e del tessile che, tuttavia, hanno sofferto inizialmente per gli elevati dazi all'importazione, poi attenuati dal governo cinese, ad esempio per il tessile, al fine di favorire l'importazione di macchinari. Negli stessi anni le imprese del mobile italiano hanno investito in stabilimenti produttivi, ma contemporaneamente le imprese cinesi hanno importato macchinari italiani e tedeschi per la produzione degli imbottiti. Nel giro di pochi anni la Cina si è così trasformata da paese acquirente a paese competitore. Dalla metà degli anni Novanta e fino al 2008-09, altre grandi aziende italiane private e pubbliche si sono localizzate nel paese anche per l'interesse cinese ad attrarre tecnologia. In particolare, pare che l'adesione della Cina al WTO nel 2001 abbia spinto molte imprese italiane a scegliere di investire direttamente.

Come abbiamo visto, i motivi alla base degli IDE sono diversi e dipendono spesso dal fatto di dover presidiare il mercato locale o produrre a bassi costi per l'esportazione. Le aziende produttrici di beni strumentali (impianti e macchinari) hanno scelto la localizzazione in Cina per servire direttamente il mercato asiatico (così per l'industria tessile e delle scarpe) o quello sudamericano. Altre aziende, soprattutto quelle produttrici di abbigliamento e di calzature, hanno, invece, fatto affidamento soprattutto sul più basso costo del lavoro. Nel caso di quest'ultimo settore, un certo numero di aziende lavorano, inoltre, esclusivamente conto terzi. Si tratta di imprese che servono società della grande distribuzione fino ai grandi marchi della moda: esse affidano le

proprie linee produttive ad appaltatori cinesi, che sono poi gestiti attraverso personale fiduciario o altre società specializzate nel raccogliere le commesse e distribuirle presso uno o più laboratori cinesi. Si tratta di un sistema agevole e comodo per le aziende, poiché esse si devono occupare solo delle fasi della supervisione e del controllo qualità per le quali necessitano unicamente della presenza di personale tecnico fidato e capace.

Alcuni testimoni privilegiati ritengono che negli anni recenti le aziende italiane, in particolare quelle di minori dimensioni presenti nel Guangdong, abbiano conservato un basso profilo in termini di capitale investito. Inoltre, il numero di fallimenti e di chiusure è stato circoscritto, permettendo alle imprese di mantenere una posizione di equilibrio sul piano economico, ovvero né grosse perdite né grossi guadagni. Le imprese italiane nel Guangdong costituiscono una realtà produttiva e commerciale piuttosto variegata, concentrata per l'85% in sole quattro municipalità (Canton, Shenzhen, Foshan e Dongguan), ma che presenta alcune specializzazioni industriali se si pensa alle aziende che operano nel comparto delle pelli/abbigliamento/calzature, per quanto riguarda la fornitura sia di materie prime ed accessori sia di macchinari. L'altra presenza significativa è quella delle aziende che producono macchinari per l'industria dei prodotti ceramici e di quelle che forniscono prodotti per tale industria (come quella chimica). Entrambi questi gruppi di imprese sono strettamente connessi ad importanti distretti dell'abbigliamento-calzature e della ceramica presenti nella provincia. Sono comunque le aziende meccaniche a prevalere, in particolare quelle addette alla fabbricazione di impianti e macchinari per la stessa industria meccanica o per altri comparti. Più in generale, nel Guangdong, tra le aziende italiane, è maggiore l'incidenza delle imprese con processi *labor intensive* e con percentuali elevate di donne e giovani assunti con contratti di lavoro temporanei. Nel complesso i due terzi delle imprese, presenti a vario titolo nella provincia, sono originarie di cinque regioni italiane (un valore probabilmente più elevato se si considera che per un quarto delle imprese non ci è stato possibile identificare il referente societario italiano): Lombardia (25,2%), Veneto (15,6%), Emilia-Romagna (8,2%), Toscana (7,5%), Piemonte (6,8%). Tali concentrazioni si spiegano con le specializzazioni industriali che contraddistinguono le economie di queste regioni: prodotti meccanici (Lombardia), prodotti meccanici e per l'industria delle calzature e dell'abbigliamento (Veneto), macchinari (Emilia-Romagna), prodotti in pelle e cuoio (Toscana), prodotti meccanici (Piemonte). Tra le realtà aziendali più significative si segnalano aziende quali Luxottica, De Longhi, SACMI (macchine per la lavorazione della ceramica), Industrie Bitossi, Magneti Marelli, ST Microelectronics, Piaggio.

A fronte di poco più di 70 aziende con stabilimenti produttivi, le società di consulenza legale e di assistenza alle attività di import-export sono un numero assai maggiore, poiché intrattengono rapporti commerciali, ad esempio, attraverso le produzioni conto terzi. Un caso significativo è quello dell'oreficeria. L'area del Guangdong è conosciuta, infatti, anche come il "fiume delle perle" per la lavorazione di perle, giada e altre pietre preziose. Le importazioni italiane di oggetti preziosi dalla Cina e specificatamente dal Guangdong sono in notevole crescita e allo stesso tempo la Cina costituisce uno dei mercati in più forte espansione (IDIPA, 2008). Ma quali sono i limiti e i problemi che le imprese italiane incontrano nel Guangdong? Per molti anni la Cina ha rappresentato solo un mercato finale per i prodotti italiani e non un paese nel quale produrre. Uno dei nostri testimoni privilegiati ritiene, a questo proposito, che i problemi principali con i quali le imprese italiane devono confrontarsi in Cina sono attualmente i seguenti: 1. la

gestione del personale; 2. la lingua; 3. l'ampia estensione del paese; 4. le complessità della legislazione; 5. l'accesso al credito; 6. la moneta (yuan) difficilmente convertibile. Altre difficoltà sono le controversie giudiziarie e, talvolta, il venir meno di quanto stabilito nei contratti con i fornitori locali. Molti interlocutori sottolineano, poi, come possano crescere delle tensioni per le differenze di età tra gli imprenditori italiani e i manager locali, solitamente molto giovani. Un ultimo, ma non meno importante problema, sta nella riproduzione illegale dei prodotti. Va infine segnalato che le aziende non sempre considerano attentamente il loro inserimento nel contesto locale dal punto di vista delle consuetudini, in quanto le aziende che non hanno organizzato alcuna iniziativa di inaugurazione o hanno omesso di invitare le autorità locali, sottovalutando l'importanza di questo approccio, hanno avuto più difficoltà nella risoluzione di eventuali problemi.

4. L'INDUSTRIA ITALIANA NEL GUANGDONG: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ALLA MAGNETI MARELLI E ALLA PIAGGIO

Nei prossimi paragrafi presentiamo i casi studio relativamente a due tra le più grandi aziende italiane, Magneti Marelli (controllata da FIAT) e Piaggio. All'individuazione delle due imprese relativamente allo scopo dell'indagine si è giunti dopo aver preso visione dell'elenco completo delle aziende italiane qui localizzate e aver discusso con il personale della Camera di Commercio italiana di Canton. In particolare, il nostro interesse mirava a comprendere oltre i motivi della localizzazione, soprattutto quelli relativi alle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro (e del processo produttivo più in generale) e più nello specifico alle condizioni di lavoro.

Le due imprese presentano un profilo diverso non solo per tipologia di prodotto, quadri di bordo per Magneti Marelli e motocicli per Piaggio, ma anche per tipologia del processo produttivo, tipo d'investimento e organizzazione del lavoro. Per quanto i motivi della localizzazione siano da rintracciare con riferimento allo sviluppo del mercato domestico, le vicende accadute nel corso degli anni più recenti e l'evoluzione degli assetti societari hanno contribuito a modificarne obiettivi e strategie. Oggi Magneti Marelli fornisce in maniera quasi esclusiva gli OEM presenti sul mercato cinese, mentre Piaggio produce essenzialmente due tipi di motoveicoli, uno per il mercato europeo e l'altro (in volumi maggiori) per quello locale, con significative differenze di valore aggiunto, visto che solo il prodotto destinato al mercato europeo sembra, a parere del direttore di stabilimento della Piaggio, giustificare la presenza industriale in Cina¹³. Un quadro sintetico delle principali caratteristiche delle due aziende analizzate è riportato nella TAB. 3.

¹³ Relativamente agli stabilimenti italiani che hanno produzioni simili a quelle dei due stabilimenti cinesi (Corbetta in provincia di Milano per Magneti Marelli e Prato in provincia di Pisa per Piaggio), sulla base delle interviste effettuate in un periodo di poco successivo con alcuni delegati sindacali dei due stabilimenti è emerso che al momento non esisteva una situazione di sovrapposizione produttiva. Per lo stabilimento della Piaggio le preoccupazioni erano legate più alla costruzione di un nuovo stabilimento da parte dell'azienda in Vietnam, in quanto parte della produzione italiana forniva anche questo mercato. Nel caso della Magneti Marelli, invece, lo stabilimento di Corbetta produceva quadri di bordo per i modelli Audi di fascia alta che erano destinati anche alle produzioni dell'Audi in Cina, perché quelli che MM produceva a Canton non rispettavano ancora gli standard di qualità richiesti dall'azienda tedesca. I timori maggiori relativamente ai rischi di sovrapposizione sul piano produttivo, in quest'ultimo caso, venivano invece espressi con riferimento ad uno degli stabilimenti della MM in Europa centro orientale.

Tabella 3. Principali caratteristiche degli stabilimenti Piaggio e Magneti Marelli nella provincia del Guangdong

Aziende	Prodotti	N. dipendenti	Turni di lavoro settimanali	Mercati di riferimento	Caratteristiche del processo produttivo	Principali problematiche
Marelli Automobile Dash Board Co., Ltd.	Quadri di bordo, body e navigatori per auto	650 circa (prevalenza di donne)	15 (dal lunedì al venerdì)	25% export (Europa); 75% per le case costruttrici straniere e cinesi in Cina	Elevata automazione	Turnover più alto tra gli impiegati (ingegneri), meno tra gli operai
Piaggio-Zongshen Motorcycle C., Ltd.	Motoveicoli per i marchi Piaggio e Zongshen	900 circa (prevalenza di uomini)	18 (dal lunedì al sabato; con produzioni dei modelli a più basso valore aggiunto nel turno di notte)	Export per i prodotti ad alta gamma (tra il 30 e il 40%, verso Europa, Nord e Sud America; mercato locale per quelli di fascia bassa)	Prevalentemente attività di assemblaggio manuale e altre attività di saldatura, stampaggio e verniciatura	Elevato turnover della manodopera; gestione della forza lavoro; gestione della JV

Fonte: nostra indagine diretta.

4.1. Il caso studio Piaggio

La presenza della Piaggio in Cina risale al 1992 quando ha avuto inizio la costruzione dello stabilimento di Foshan (completato nel 1994) in accordo con la municipalità locale; l'accordo prevedeva anche la commercializzazione in Cina di motocicli prodotti a Pontedera. L'ingresso in Cina si deve a Silvio Scaglia, allora amministratore delegato di Piaggio, ma solo nel 2004 con l'ingresso di Roberto Colaninno l'azienda ha deciso di puntare più decisamente sul mercato cinese, anche in considerazione del fatto che fino al 2003 la società generava solo perdite. Dal 2006 l'azienda ha cominciato a generare profitti e flussi di cassa con il modello *buy-back*, essenzialmente grazie alla quota dei modelli destinati al mercato europeo. Originariamente la Piaggio possedeva il 75% della JV, mentre il 25% era nelle mani della municipalità di Foshan. Nel 2004 la Piaggio ha firmato un nuovo accordo di JV con Zongshen Group, che ha modificato l'assetto originario, dando vita alla Piaggio-Zongshen Motorcycle C., Ltd.. Con la nuova JV, Piaggio e Zongshen detengono quote paritetiche del 45%, mentre il rimanente 10% è rimasto alla municipalità di Foshan. Zongshen è uno dei maggiori produttori privati cinesi di motori (in piccola parte destinati anche allo stabilimento di Pontedera), componentistica e motocicli. L'accordo con Zongshen è stato finalizzato alla produzione in Cina e alla vendita nel mercato domestico e all'estero di parti, motori, scooter e motocicli basati su brevetti e tecnologia Piaggio. Ad eccezione dei modelli esportati (una quota in crescita), lo stabilimento assembla motoveicoli di fascia bassa per il mercato domestico cinese. I modelli destinati all'esportazione coprono il 30-40% del fatturato: circa 70.000 motocicli destinati prevalentemente al mercato europeo,

nordamericano e sudamericano. Con i marchi del socio Zongshen sono prodotti, con bassi margini di ricavo, altri 120.000 motoveicoli per il mercato cinese, africano e sudamericano.

Dal 2007 Piaggio è presente con il proprio marchio sul mercato cinese dei motocicli (dove sono presenti più di cento produttori) con una vendita annuale di circa 50.000 motoveicoli. Il contesto di mercato è particolarmente complesso a causa di una recente normativa del governo che impedisce la circolazione dei motocicli in 180 aree urbane. Sempre in Cina il gruppo, attraverso un'altra azienda cinese del settore, produce nello stabilimento di Nanchino il modello Scarabeo (marchio Aprilia) per il mercato europeo¹⁴.

Lo stabilimento di Foshan produce su 18 turni settimanali, dal lunedì al sabato, con turni di 8 ore di lavoro (12 per il reparto plastica). Con una capacità produttiva potenziale di 600.000 motoveicoli l'anno, i volumi di produzione fino a questo momento sono rimasti inferiori alla metà, tanto che l'organico esistente è considerato dal *management* italiano, stando all'attuale organizzazione del lavoro, "doppio" rispetto agli attuali volumi produttivi. Proprio e nonostante questo eccesso di forza lavoro il ricorso allo straordinario da parte dell'azienda è piuttosto diffuso, se si considera che in media sono 30 le ore mensili di straordinario effettuate da ogni dipendente¹⁵. La necessità di svolgere il lavoro straordinario dipenderebbe, paradossalmente, dalla scarsa capacità dei manager cinesi della Zongshen nell'organizzazione del lavoro e nella gestione della manodopera che è loro affidata in via esclusiva. D'altra parte, il responsabile italiano dello stabilimento ritiene che la gestione dello stabilimento debba essere appannaggio di manager locali per evitare ulteriori inconvenienti.

Dei circa 900 dipendenti dello stabilimento, di cui 200 impiegati (compresi manager e venditori), 10 sono i dipendenti italiani presenti a rotazione, fatta eccezione per alcune figure chiave (tecnici e ingegneri addetti al controllo qualità, ai rapporti con i fornitori, alla progettazione e allo sviluppo delle tecnologie) presenti in pianta stabile. Per quanto riguarda la forza lavoro cinese, la manodopera femminile, tra operaie e impiegate, incide per circa il 40%; l'età media della forza lavoro è inferiore ai 30 anni e una quota significativa ha legami parentali. La maggior parte della forza lavoro è immigrata da altre province e dalle aree interne del Guangdong (circa la metà), molti dalla città di Chongqing dove ha la sede il gruppo Zongshen. La prevalenza di lavoratori migranti è associata sempre più negli ultimi anni a forti processi di turnover lavorativo. Questo dato, analogo a molte altre realtà produttive, rappresenta uno dei principali problemi nella gestione dello stabilimento. In corrispondenza del Capodanno cinese (nel mese di febbraio), circa il 30% della manodopera tende a non fare ritorno in fabbrica sia perché rimane nelle città e nei villaggi di provenienza dopo aver accumulato risparmi per qualche anno sia perché cerca un'occupazione migliore in altre aziende. Le assunzioni sono prevalentemente decise dal partner cinese sulla base dell'attivazione tra i dipendenti delle loro reti parentali e amicali legate alla città in cui il socio Zongshen ha la propria sede centrale; negli ultimi anni la

¹⁴ Nel giugno 2011 la Piaggio ha inaugurato un centro di ricerca e sviluppo (controllato al 100% dell'azienda) per le attività di controllo delle emissioni dei motori elettrici, diesel e dei piccoli veicoli commerciali a basso o nullo impatto ambientale. Il centro, composto di 50 ingegneri, è impegnato altresì nella realizzazione di attività di *scouting* e valutazione qualitativa dei componenti, a sostegno delle attività internazionali di acquisto del Gruppo Piaggio. Sugli investimenti in R&S delle imprese italiane all'estero si veda ICE (2013).

¹⁵ Un'indagine ISCOS-FIM (2011) sulle condizioni di lavoro nelle aziende metalmeccaniche italiane nel Guangdong conferma l'ampio ricorso allo straordinario. L'indagine è stata svolta tra il maggio 2009 e il dicembre 2010 dai ricercatori cinesi dell'ISCOS e dell'ICO in collaborazione con la FIM CISL. Il campione delle imprese italiane era composto di 16 aziende tra cui Candy, De Longhi, Finmeck, Magneti Marelli e Piaggio. Sulle condizioni di lavoro dei lavoratori migranti nel Guangdong si veda anche Biggeri e Hirsch (2004).

direzione del personale ha inoltre fatto ricorso alle agenzie di intermediazione. I contratti sono di solito di durata biennale, inclusi tre mesi di prova, se si è assunti direttamente dall'azienda. Lo stipendio medio è di 1.500-1.600 yuan (160-170 euro circa), ma che sale a 2.000 (215 euro) se si considerano i frequenti straordinari¹⁶. Si tratta di retribuzioni superiori al salario minimo previsto nella provincia del Guangdong che nel 2010 era pari a 1.300 yuan (140 euro circa). Secondo i testimoni privilegiati, il lavoro incide solo per il 4% sui costi complessivi di produzione rispetto al 30-35% dello stabilimento di Pontedera. Per gli impiegati lo stipendio è pari a circa 5.000 yuan (535 euro), che cresce ulteriormente per quanti dispongono di una buona conoscenza dell'inglese. Per i 15 top manager cinesi, lo stipendio mensile è compreso tra i 12 e i 15.000 yuan (1.280-1.600 euro), ma in questo caso il 40% circa della retribuzione è erogato sulla base dei risultati di produzione raggiunti.

Lo stabilimento di assemblaggio è organizzato secondo la produzione a cottimo individuale e collettivo con ritmi di lavoro particolarmente intensi, un fenomeno che contribuisce a spiegare l'elevato livello di turnover lavorativo. Le maestranze sono tenute a rimanere in azienda fino al raggiungimento degli obiettivi di produzione prefissati per turno di lavoro. Se i problemi sono di natura produttiva imputabili a scarso rendimento da parte dei lavoratori, l'allungamento dell'orario di lavoro non è conteggiato come straordinario¹⁷. Infine, per coloro che non si presentano al lavoro sono previste significative penalizzazioni salariali; forse per questo l'assenteismo è considerato basso. La presenza di numerosi dispositivi di multa per errori e assenteismo mira a disincentivare ed ostacolare l'abbandono della fabbrica e quindi a limitare il turnover, fino al punto che in caso di dimissioni, molto spesso, i lavoratori rinunciano ai rispettivi compensi (arretrati o liquidazione per fine rapporto) perché risulterebbe difficile esigerli. Secondo il responsabile italiano, i problemi che si manifestano con più evidenza nella gestione dello stabilimento sono: 1. il *conflitto culturale* dovuto alle diverse consuetudini lavorative e gestionali; 2. lo *scarso potere* della parte italiana nelle decisioni finali; 3. i *forti vincoli sul piano legislativo* per quanto riguarda la commercializzazione del prodotto; 4. l'*elevato turnover* della manodopera; 5. le *basse competenze* professionali degli impiegati e degli operai.

In Cina molte aziende, oltre a farsi carico della maggior parte degli oneri sociali, erogano solitamente una serie di servizi ai lavoratori, principalmente di vitto e alloggio, a causa della fortissima presenza di migranti. Come in molte altre fabbriche cinesi sono presenti dormitori nella stessa area dove sorge lo stabilimento (Pun Ngai, 2012). Le voci che compongono gli oneri sociali che le imprese devono pagare in Cina sono cinque: pensione, assicurazione sanitaria, indennità di disoccupazione, maternità e assicurazione per infortuni sul lavoro. I contributi sociali dipendono dalla residenza del lavoratore e da come il dipendente decide di contribuire per il proprio fondo cassa previdenziale (contribuzione alta o bassa). Nel 2011 a Canton, ad esempio, la contribuzione minima era pari al 33,45% del salario base, quella massima del 48,45% (tra le più alte in confronto alle altre principali città del paese). Il sistema di assicurazione contro la perdita del posto di lavoro è stato introdotto alla metà degli anni Ottanta, e se la sua copertura era inizialmente limitata, questa è stata progressivamente estesa ad una platea più ampia di lavoratori. Dal 2010 in azienda è presente il sindacato (ACFTU, *All China Federation of Trade Unions*), per iniziativa del

¹⁶ Poco più di 2.000 yuan (215 euro) è risultato il salario medio dei lavoratori migranti nel 2011 senza particolari distinzioni tra le province delle diverse aree del paese (Gransow, 2012).

¹⁷ In questo quadro si sono inserite anche forme di micro-conflitto, ai limiti del sabotaggio, se si considera che in passato i responsabili del controllo qualità omettevano di rilevare problemi sul prodotto per evitare recuperi di produzione.

governo municipale a seguito dell'aumento dei conflitti di lavoro in tutta la provincia. Il sindacato, più che organizzare e gestire la contrattazione in azienda, è sorto, infatti, con lo scopo di controllare la forza lavoro e non è un caso che le uniche iniziative che ha promosso fino a questo momento, per ammissione degli stessi responsabili italiani, siano state di carattere ricreativo e culturale (Lee, 2007; Pun Ngai, 2012).

4.2. Il caso studio Magneti Marelli

La Magneti Marelli (MM) ha cominciato a produrre in Cina, e specificatamente a Canton nel 1996, in JV (al 70% MM) con la municipalità di Canton al seguito di un investimento del gruppo Peugeot-Citroën (PSA). Inizialmente localizzata nel distretto di Huadai (Canton), nel 2006 l'azienda si è trasferita sempre a Canton, ma nel distretto di BaiYuan (parco industriale di Guoguang). In origine MM avrebbe dovuto fornire quadri di bordo allo stabilimento del gruppo PSA, ma il progetto industriale del gruppo francese non ha avuto gli esiti sperati; le ulteriori difficoltà di gestione della società con il partner cinese hanno portato dopo solo 6 mesi alla sostanziale conclusione della JV, anche se solo nel 1999 la Magneti Marelli è divenuta una WFOE proprietaria al 100% della società. Nel corso degli anni, le produzioni si sono diversificate e ampliate in termini di clientela e di prodotti, inizialmente per le case automobilistiche europee presenti nel Sud della Cina (ad esempio Audi e Volkswagen) e successivamente per i costruttori cinesi come SAIC e altre aziende come la stessa Piaggio. MM è presente in Cina con altri tre stabilimenti, due a Shanghai (prodotti *powertrain* e sistemi di scarico) e uno a Wuhu (prodotti *automotive lighting* e *powertrain*, nello specifico fari anteriori e posteriori per il mercato locale e per l'Europa). In entrambi i casi MM ha preferito costituire una società a responsabilità limitata di diritto cinese (WFOE). A Chang Chin sono presenti, invece, solo uffici di rappresentanza. Nel complesso, secondo fonti della stessa MM, nel 2009 i dipendenti del gruppo in Cina erano circa 1.500.

I motivi della localizzazione della MM a Canton se da un lato sono originariamente legati all'investimento della PSA, dall'altro lato, sono giustificati dallo sviluppo del mercato della componentistica per l'industria automobilistica, tanto per i costruttori esteri quanto per quelli cinesi. Si consideri che solo nel Guangdong sono circa una cinquantina le aziende che producono gli stessi componenti prodotti dallo stabilimento della MM di Canton. Come notano Orlandi e Prodi (2006), la particolarità di questo stabilimento è di aver messo per primo insieme, nel corso del tempo, tre diverse strategie che sarebbero state valide anche per gli altri stabilimenti del gruppo presenti in Cina: 1. l'ampliamento delle vendite sul mercato cinese; 2. la produzione di *sub-assembly*, facilmente trasportabili, sia per il mercato cinese sia per l'export; 3. un *hub* per gli acquisti. Circa un quarto del fatturato dello stabilimento è realizzato attraverso l'export (soprattutto con le forniture dirette alla Volkswagen), mentre il resto è realizzato sul mercato cinese, in forte crescita dal 2008. Il prodotto destinato all'export è quasi sempre un semilavorato a differenza dei prodotti finiti destinati al mercato cinese e che per questo hanno un maggior valore aggiunto. Gli anni migliori sono risultati finora il 2008 e il 2009, quando il fatturato è cresciuto rispettivamente di 40 e di 70 milioni di euro¹⁸. La distribuzione del fatturato per prodotto nel 2009, che rispecchia la ripartizione abituale del tipo di prodotti, è risultata la seguente: 67% quadri di bordo,

¹⁸ Si consideri che nel 2005, su un fatturato a livello mondiale del gruppo di 3 miliardi di euro, solo il 5% era realizzato in Cina. Nel 2009, Magneti Marelli in Cina ha fatto registrare complessivamente (considerando, quindi, tutti gli stabilimenti cinesi del gruppo) ricavi per 161 milioni di euro contro i 99 nel 2008.

13 % body computer¹⁹, 20 % navigatori. Per quest'ultima tipologia di prodotto si registra, tuttavia, una forte riduzione del fatturato rispetto agli anni precedenti perché sono aumentati gli acquisti dei compratori locali nell'*aftermarket*.

Secondo il responsabile italiano, l'organizzazione produttiva dello stabilimento è molto simile a quella presente nel resto degli impianti della Magneti Marelli nel mondo. Tuttavia, pur trattandosi di uno stabilimento analogo a quello di Corbetta (Milano), questo ha conosciuto un maggiore processo di automazione grazie al ricorso alla tecnologia SMT per l'assemblaggio dei circuiti stampati. Dall'Italia non arrivano componenti di alcun genere, piuttosto gli stampi prodotti in Cina necessari per la produzione sono esportati per soddisfare il fabbisogno degli stabilimenti italiani del Gruppo. I fornitori dell'azienda sono, del resto, prevalentemente locali come è per la gran parte delle aziende straniere localizzate in Cina (Barbieri, Giavazza, Prodi, 2011).

L'organizzazione del lavoro è distribuita su tre turni per 5 o 6 giorni la settimana (dal lunedì al sabato) a seconda dei fabbisogni produttivi. Sul terzo turno avviene generalmente la produzione dei prodotti "meno delicati", visto il fisiologico calo di attenzione dell'operatore sul turno di notte. Sabato e domenica sono considerati giorni di lavoro straordinario e se tra gli operai vi è la tendenza a fare molte ore di straordinario, tra gli impiegati accade il contrario. Il ricorso al lavoro straordinario per i turnisti cade, tuttavia, molto spesso nei giorni di riposo, mentre per i giornalieri gli straordinari possono coincidere con il prolungamento di una o due ore alla fine dell'unico turno centrale di lavoro. Negli ultimi anni l'azienda ha dovuto far ricorso al lavoro straordinario con maggiore parsimonia a causa dell'aumento dei controlli delle autorità statali sulle condizioni di lavoro all'interno delle fabbriche. La gestione dell'organizzazione del lavoro, come nel caso della Piaggio, è delegata interamente a manager cinesi al fine di evitare incomprensioni o forme di resistenza da parte della manodopera. L'organico dello stabilimento alla fine di maggio 2011 era di 641 addetti (452 operai e 189 impiegati di cui 87 occupati nelle attività di R&S). Secondo l'indagine ISCOS-FIM (2011, p. 28), la metà dei dipendenti era assunta con un contratto di somministrazione, ma il salario, il trattamento previdenziale e le indennità di welfare erano analoghi a quelli dei dipendenti assunti a tempo indeterminato.

Come per la maggior parte delle aziende manifatturiere, la manodopera proviene dalle aree interne della provincia o da altre province della Cina (Bruni, Tabacchi, 2011). Nella selezione del personale, per gli impiegati di produzione i titoli richiesti sono essenzialmente la laurea in Ingegneria, un master post-laurea e la conoscenza dell'inglese; per gli operai, più che il conseguimento di un diploma, conta l'esperienza conseguita in altre aziende. La manodopera operaia è selezionata tramite le autocandidature con la consegna di CV, ma, come abbiamo visto, l'azienda si appoggia costantemente ad agenzie private di collocamento poiché il ricorso all'agenzia pubblica di collocamento non ha dato i risultati sperati con tempi di reclutamento eccessivamente lunghi. Va tuttavia segnalato che alcune assunzioni sono avvenute anche per tramite di tirocini per giovani che stavano concludendo il ciclo scolastico professionale. Tra i manager dell'azienda compaiono molte donne, considerate generalmente più preparate e dedite al lavoro rispetto agli uomini. Tra gli addetti alla produzione le donne sono predominanti nelle linee di assemblaggio, mentre gli uomini prevalgono in tutte le altre attività (conduzione d'impianti, manutenzione, gestione magaz-

¹⁹ Si tratta del computer che raccoglie tutte le derivazioni e centraline della vettura. A questo arrivano tutte le connessioni dalle varie centraline che servono al funzionamento del motore e di tutti i servizi ausiliari (sistemi di illuminazione, sistema termico dei vetri e altri).

zino). Nello stabilimento il personale italiano era presente solo con due unità (responsabile dell'ingegneria di produzione e direttore di stabilimento), affiancate da cinque francesi tra programmatori e manager assunti in occasione dell'originaria JV con PSA. A differenza della Piaggio, nella MM il turnover lavorativo risulta basso, intorno al 5%, e in ogni caso maggiore tra gli impiegati²⁰. Il motivo di un così basso turnover non dipende dai livelli retributivi, sostanzialmente analoghi a quelli della Piaggio, con un salario d'ingresso di 1.500 yuan (160 euro), che arriva anche a 2.000 (215 euro) con gli straordinari (tra i 6.000 e i 9.000 per gli impiegati, pari rispettivamente a 640 e 960 euro). Piuttosto ci sembra che il modesto turnover sia da collegarsi alle caratteristiche della prestazione di lavoro (meno faticosa, ambiente più salubre, maggiore attenzione ai temi della sicurezza). Rimane il fatto che il turnover è connesso prevalentemente alla ricerca di un'occupazione a salari più elevati. Nel 2010 anche se gli aumenti salariali sono stati nell'ordine del 20%, ciò non ha impedito rimostranze o valutazioni insoddisfacenti da parte di gruppi operai anche a seguito degli scioperi promossi dai lavoratori dell'Honda.

La Magneti Marelli dispone di un dormitorio per i lavoratori migranti, in fase di ampliamento nel maggio 2011. Si tratta, come già osservato per la Piaggio, di una condizione quasi indispensabile per assicurarsi una presenza stabile della manodopera e per l'erogazione di bassi salari, anche se non tutti i lavoratori migranti decidono sempre di farvi ricorso. Il sistema dei dormitori garantisce all'azienda, del resto, una disponibilità di forza lavoro *just in time* (Pun Ngai, 2012). Le questioni relative al costo del lavoro e all'accesso ai servizi socio-assistenziali valgono le stesse considerazioni fatte in precedenza per la Piaggio. Un ultimo cenno va rivolto al ruolo svolto dal sindacato. Come nel caso precedente, questo è presente solo dal 2010 e anche in questo caso si tratta di un sindacato più attento alle attività sociali e ricreative e con gli stessi obiettivi di controllo e di "disciplinamento" della forza lavoro (si consideri che i rappresentanti sindacali non sono eletti, ma concordati con la dirigenza aziendale).

5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Nei due casi di studio considerati, l'IDE finalizzato all'inserimento nel mercato cinese appare come il principale motivo dell'investimento, anche se sia la Piaggio sia la Magneti Marelli, con percentuali di fatturato quasi simili, producono anche per il mercato europeo, pur avendo presente che la localizzazione di MM a Canton è stata legata inizialmente al fatto di seguire come fornitore un investimento di PSA.

Più in generale, va osservato che la presenza imprenditoriale italiana nel Guangdong non è solo di imprese ad alta intensità di lavoro. Gli investimenti di Finmeccanica, di SMT Macroelectronics e di altre imprese che producono beni strumentali piuttosto che prodotti finiti, evidenziano una presenza piuttosto diversificata, ma che è anche coerente con la politica di attrazione degli investimenti esteri a più elevato valore aggiunto da parte del governo cinese.

Nei due casi specifici da noi esaminati, se il basso costo del lavoro costituisce ancora un fattore di forte attrazione, allo stesso tempo le condizioni di flessibilità produttiva, e le ca-

²⁰ L'elevata mobilità del personale qualificato si conferma come uno dei principali problemi per le aziende che operano in Cina: «Attualmente il maggior problema delle aziende tecnologiche sembra essere gestire la *retention* dei talenti, in un contesto dove l'incremento dei salari del personale tecnico cresce a tassi superiori di oltre 3 volte al tasso di inflazione» (Osservatorio della componentistica autoveicolare italiana, 2007, p. 38).

pacità professionali della forza lavoro per le attività più tecniche, rappresentano altrettanti fattori positivi nella valutazione finale dell'investimento.

In conclusione possiamo affermare, senza nessun scopo di generalizzazione sulla base dei due casi studio analizzati, che nell'eterogeneità dei motivi che conducono le imprese italiane alla localizzazione in Cina la flessibilità nell'organizzazione della produzione, la disponibilità di forza lavoro migrante molto giovane residente nei dormitori prossimi allo stabilimento, l'espletamento del lavoro in condizioni del lavoro intensive, l'assenza del sindacato sono fattori altrettanto rilevanti che rimangono ancora oggi decisivi quanto il costo del lavoro, nonostante il suo tendenziale aumento per effetto degli scioperi e dell'incremento dei minimi salariali decisi dal governo cinese.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACCETTURO A., GIUNTA A., ROSSI A. (2011), *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*, "L'industria", xxxii, 1, pp. 145-64.
- ANDORS P. (1988), *Women and Work in Shenzhen*, "Bulletin of Concerned Asian Scholars", 20, 3, July-Sept., pp. 22-41.
- BARBIERI E., DI TOMMASO M. R., RUBINI L. (2009), *Industria contemporanea nella Cina meridionale. Governi, imprese e territori*, Carocci, Roma.
- BARBIERI P., GIAVAZZA L., PRODI G. (a cura di) (2011), *Supply China Management. Strategia, approvvigionamenti e produzione: opportunità e sfide per le imprese italiane nel paese del dragone*, il Mulino, Bologna.
- BIGGERI M., HIRSCH G. (2004), *The Globalisation of Production and the Conditions of Migrant Workers: The Case of Guangdong Province*, paper presented at the VII European Conference on Agriculture and Rural Development in China, University of Greenwich, London, September.
- BRUNI M., TABACCHI C. (2011), *Present and Future of the Chinese Labour Market*, Università di Modena e Reggio Emilia, CAPPaper n. 83, febbraio.
- CHAN A. (2011), *Strikes in China's Export Industries in Comparative Perspective*, "The China Journal", 65, January, pp. 27-51.
- CHAN C. K.-C. (2010), *The Challenge of Labour in China. Strikes and the Changing Labour Regime in Global Factories*, Routledge, London.
- CHANG H.-J. (2003), *Globalisation, Economic Development and the Role of the State*, Zed Books, New York.
- ID. (2006), *The East Asian Development Experience: The Miracle, the Crisis and the Future*, Zed Books, London.
- CORÒ G., VOLPE M. (2013), *Evoluzione delle relazioni commerciali con la Cina e ruolo delle imprese italiane nell'area asiatica*, "L'industria", xxxiv, 3, pp. 535-56.
- DI MAGGIO R. (a cura di) (2010), *Utilizzo delle società registrate a Hong Kong per svolgere operazioni commerciali in Cina*, "China Briefing", xi, viii.
- DI TOMMASO M., BELLANDI M. (2006), *Il fiume delle perle. La dimensione locale dello sviluppo industriale cinese e il confronto con l'Italia*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- GAULIER G., LEMOINE F., ÜNAL-KESENCI D. (2005), *China's Integration in East Asia: Production Sharing, FDI & High-Tech Trade*, Centre d'Étude Prospectives et d'Informations internationales – CEPII, Working Paper n. 2005-09, Paris.
- GEREFFI G., KORZENIEWICZ M., KORZENIEWICZ R. (1994), *Introduction: Global Commodity Chains*, in G. Gereffi, M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport (CT), pp. 1-14.
- GRAMMATICA P. (2008), *Economia e tecnica degli scambi internazionali*, Vita & Pensiero, Milano.
- GRANSOW B. (2012), *Internal Migration in China. Opportunity or Trap?*, "Policy Brief", 19, pp. 1-10.
- HAN Z., MOK V., KONG L., AN K. (2011), *China's Labour Contract and Labour Costs of Production*, "China Perspectives", 3, pp. 59-66.
- ICE (2010), *Profilo economico della Provincia del Guangdong*, Roma.
- ID. (2013), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2012-2013*, Roma.
- ILO (2011), *China: From an Active Employment Policy to Employment Promotion Law*, ILO, Geneva.

- INSTITUTE OF CONTEMPORARY OBSERVATION – ISCOS, FIM-CISL (2011), *Indagine sulle condizioni di lavoro nelle imprese metalmeccaniche italiane nel Guangdong (Cina)*, FIM-CISL, Roma.
- ISTITUZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI AREZZO – IDIPA (2008), *Analisi e strategie per l'internazionalizzazione del distretto orafa aretino in Cina*, Arezzo.
- LEE C. K. (2007), *Against the Law: Labour Protests in China's Rustbelt and Sunbelt*, University of California Press, Berkeley.
- LEMOINE F. (2005), *L'economia cinese*, il Mulino, Bologna.
- MASINA P. (2012), *Vietnam tra Flying Geese e middle-income trap: le sfide della politica industriale per una nuova tigre dell'Asia*, "L'industria", xxxiii, 4, pp. 705-36.
- MURPHY R. (ed.) (2010), *Labour Migration and Social Development in Contemporary China*, Routledge, London.
- NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA (2012), *China Statistical Yearbook 2012*, Beijing.
- ID. (2014), *Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2013 National Economic and Social Development*, in http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201402/t20140224_515103.html.
- NAUGHTON B. (2007), *The Chinese Economy. Transitions and Growth*, The MIT Press, Cambridge.
- OCSE (2010), *Étude économique de la Chine, 2010*, OCSE, Paris.
- ORLANDI R., PRODI G. (2006), *A volte producono. Le imprese italiane in Cina*, il Mulino, Bologna.
- OSSERVATORIO DELLA COMPONENTISTICA AUTOVEICOLARE ITALIANA, CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA AGRICOLTURA E ARTIGIANATO DI TORINO (2007), *L'innovazione della filiera ed il suo consolidamento internazionale. La trasformazione continua*, Torino.
- PEPPER S. (1988), *China's Special Economic Zones: The Current Rescue Bid for a Faltering Experiment*, "Bulletin of Concerned Asian Scholars", 20, 3, July-Sept., pp. 2-21.
- PUN NGAI (2012), *Cina. La società armoniosa. Sfruttamento e resistenza degli operai migranti*, a cura di F. Gambino e D. Sacchetto, Jaca Book, Milano.
- SALVINI G. (2009), *La modernizzazione della repubblica popolare cinese*, in M. Scarpari (a cura di), *La Cina. Verso la modernità*, vol. III, Einaudi, Torino, pp. 340-93.
- SILVER B. J. (2008), *Le forze del lavoro. Movimenti operai e globalizzazione dal 1870*, Bruno Mondadori, Milano.
- USA-CHINA BUSINESS COUNCIL – USCBC (2011), *China and the US Economy: Advancing a Winning Trade Agenda. A Guide for the 112th Congress*, Washington.
- ID. (2013), *China Business Environment. Survey Results*, Washington.
- WANG M. (2010), *The Impact of Remittances on Rural Poverty Reduction and on Rural Households' Living Expenditure*, "Perspectives Chinoises", 4, pp. 64-75.
- WANG Z. (2011), *Le régime de sécurité sociale des travailleurs migrants en Chine*, "Riddt", 1-3, pp. 193-204.
- ZYSMAN J., DOHERTY E. (1995), *The Evolving Role of the State in Asian Industrialization*, Working Paper n. 84, Berkeley Roundtable on the International Economy, University of California, Berkeley, November.