



Cina

Vademecum operativo al mercato cinese

a cura di Mito srl* – Contenuti a cura dell'avv. Riccardo Rossotto **

Premessa

L'approccio imprenditoriale verso i mercati internazionali è nella quasi totalità dei casi un modello articolato, diverso caso per caso, che raramente trova elementi di standardizzazione. Una volta chiariti gli obiettivi fondamentali della strategia aziendale, è opportuno circoscrivere e definire con tempi e metodi la natura dell'operazione, cercando per quanto possibile di ridurre ad uno schema analitico l'entità dell'operazione, quindi collegare punto per punto i risultati attesi e le implicazioni previste (in termini di accordi, investimenti, procedure).

Ciò che prenderà successivamente la forma di un business plan, deve essere un consapevole piano di azione, che consenta al management aziendale di “misurare le proprie forze” e tarare di conseguenza il progetto.

I mercati orientali, e fra questi la Cina, presentano una gamma di variabili ormai abbastanza note, ma sempre importanti in termini di organizzazione richiesta. Il quadro normativo di riferimento è anch'esso materia ormai studiata e conosciuta dai professionisti che si dedicano da tempo alla piattaforma di mercato cinese, ma deve essere analizzato con cura in base ad ogni step e ogni obiettivo da raggiungere, al fine di tutelarsi al meglio e razionalizzare costi ed impegni. Una strategia che molte aziende italiane stanno iniziando a condividere, rendendosi consapevoli dell'importanza di una buona-preventiva pianificazione che consideri l'intervento del legale nella fase preliminare di costruzione degli obiettivi di progetto.

Il mercato cinese presenta una struttura sociale ed economica in costante evoluzione e trasformazione, dietro alla quale vi sono meccanismi e processi strettamente correlati all'andamento degli altri sistemi economici internazionali. Potendo gestire grandi flussi di lavoro e commesse, oltre che sviluppando una propria realtà industriale all'interno, la Cina richiede continuo apporto di know-how e capacità produttiva, con cui rinforzare la propria struttura di servizio (basti pensare all'importanza della logistica e di conseguenza alle attrezzature e alla tecnologia necessaria per far funzionare le strutture di servizio). Un'economia che offre grandi opportunità ma che richiede – al contempo – una particolare sensibilità dell'imprenditoria più qualificata per individuare le nicchie in cui inserirsi e far valere il talento made-in-Italy nel fornire soluzioni efficaci, avanzate, competitive rispetto alla concorrenza internazionale.

Nelle note seguenti, riportiamo alcune utili considerazioni a cura dell'avv. Riccardo Rossotto che nell'ambito di una pubblicazione di Osservatorio Asia (<http://www.osservatorioasia.com/>) - *Cina, la conoscenza è un fattore di successo* - Ed. Il Mulino - ha analizzato alcuni aspetti pratici e tangibili dell'approccio imprenditoriale alla realtà cinese.

D. Qual'è la premessa e la motivazione imprenditoriale che porta l'azienda italiana a considerare l'opportunità in un mercato così lontano e così complesso ?

R. Individuata l'opportunità di business, l'imprenditore si organizza immediatamente per non perderla. Se il progetto non è “davanti-a-casa” ma a migliaia di chilometri di distanza, in un Paese straniero, magari con una lingua incomprensibile e un sistema di “regole del gioco” sconosciuto o inesistente, l'opportunità può però trasformarsi in un disastro. L'ignoranza o l'inesistenza di un quadro normativo locale potrebbe essere fatale per l'imprenditore. Sul punto siamo convinti che non tutti la pensino però nello stesso modo! Abbiamo infatti qualche perplessità che sia poi un dato così condiviso dalla comunità degli affari che il tanto auspicato “sistema-di-riferimento-certo” sia un valore fondante. Abbiamo avuto, e non solo noi italiani, importanti case history imprenditoriali di successo basati proprio sulla pianificazione dell'assenza, temporanea o assoluta, di una normativa precisa ed efficace in certi settori. Lo sfruttamento di tale “finestra” out of the law, ha significato successo, profitti, notorietà; (...) assumiamo pure come valore positivo l'esistenza di un quadro normativo di riferimento chiaro e preciso, quale elemento discriminante per scegliere la destinazione geografica di un investimento imprenditoriale. La Cina di questa prima decade del 2000 si presenta quindi come una incognita, sotto questo punto di vista. Dopo la riforma Deng Xiao Ping degli anni '90, il Paese ha iniziato una veloce, e per la verità anche traumatica, migrazione da un modello socialista a un modello capitalista (o meglio, come dicono oggi i cinesi, di “socialismo di mercato”) con la necessità di rivedere completamente le regole del gioco del mondo degli affari. L'adesione al WTO ha ulteriormente obbligato l'attuale classe dirigente cinese a dotarsi subito di un format legislativo organico e armonizzato con i paesi occidentali: le leggi sono state, via via, emanate... ma la struttura organizzativa del Paese stenta ad adattarvisi.

Di qui una serie di dubbi, di preoccupazioni, insomma di incertezze affollano la mente degli imprenditori italiani, soprattutto quelli medio-piccoli, meno preparati ad affrontare questa affascinante ma complessa sfida internazionale. Come uscire da questo dilemma? Abbandonando il progetto? Perdendo l'opportunità? Oppure riflettendo meglio sul “come” affrontare questa tentazione dotandosi, in via preventiva, di tutta una serie di dati, informazioni e notizie su quel Paese, tali da ridurre il rischio prospettico di un insuccesso o peggio di un fallimento.

D. Da dove partire ?

R. "Se non hai un legame forte con la politica nazionale o locale, non fare investimenti in Cina!"

Quante volte ci siamo sentiti dire frasi che esprimevano sostanzialmente questo concetto. E quante volte il nostro commento è stato: "Paese difficile, ancora troppo condizionato dalla politica e dagli ex funzionari di partito". Ebbene, mutatis mutandi, l'immagine dell'Italia nel mondo è praticamente analoga. La relazione-politica viene considerata dagli investitori stranieri come una chiave di successo o di insuccesso di un progetto di insediamento industriale o finanziario nel nostro Paese. Casi come Antonveneta/ABN Amro e Autostrade/Abertis non ci hanno di certo aiutato a smontare tale giudizio. Non scandalizziamoci dunque di fronte ad uno scenario cinese in cui indubbiamente il peso delle relazioni, delle conoscenze nella business community o nella struttura politica sono importanti e da gestire con attenzione e umiltà come in qualsiasi altro Paese del mondo.

Certo, c'è una rilevante differenza in Cina: il Paese sta uscendo da 60 anni di regime comunista e quindi risente fortemente di una cultura amministrativa e di una "macchina" dello stato profondamente burocratizzata, poco efficiente, tendente alla corruzione. Pur nella liberalizzazione in atto, il "corpus" fondamentale del sistema giuridico cinese è basato su e impregnato di regolamentazioni che sfociano sempre nella necessità di chiedere una ... autorizzazione!

Anche per le cose più banali e routinarie, bisogna compilare un modulo, sottoscrivere delle domande, fare delle code, insomma confrontarsi, prima o poi, con un funzionario pubblico, nato e cresciuto (anche se, bisogna prenderne atto, il fenomeno è in lento miglioramento) nel socialismo reale di Mao e dei suoi epigoni.

D. Il primo suggerimento utile, appena "atterrati" in terra cinese.

R. Il primo suggerimento riguarda dunque la necessità di individuare sul posto un riferimento istituzionale o professionale adeguato e di fiducia. Anche su questo aspetto tutto il mondo è ... paese! Infatti da quando un visitatore straniero sbarca in Cina è subito assediato da una moltitudine di persone che si presentano e qualificano come i "risolutori" dei suoi problemi. Dalla location alle concessioni/autorizzazioni pubbliche, dalla relazione particolare con un politico altolocato, alla individuazione della "persona-giusta" per il vostro problema, lo straniero ha l'imbarazzo della scelta: l'unica criticità è che al 99% dei casi i candidati risolutori vi faranno buttare via dei soldi o, alla meglio, del tempo. E' necessario quindi coniugare l'entusiasmo del neofita con la prudenza e l'attenzione richieste in un Paese lontano dalla nostra cultura, tra l'altro molto diverso al suo interno, da provincia a provincia, insomma potenzialmente straordinario ma concretamente ad alto rischio.

L'esperienza personale maturata negli ultimi anni in Cina, insieme ai nostri soci di Hong Kong e Pechino, ci permette di consigliare a tutti gli italiani un contatto preliminare con le istituzioni presenti nella capitale cinese. L'Ufficio Commerciale dell'Ambasciata, la Camera di Commercio italiana, i responsabili delle filiali di banche italiane, possono offrire un'assistenza competente e completa sia sulle potenzialità della Cina sia sui suoi pericoli, aiutando l'imprenditore a selezionare ed ottimizzare le opzioni collegate alla sua specifica opportunità di business.

Contrariamente ad un adagio maturato, ahinoi, su esperienze negative vissute in diretta in altri Paesi, il livello professionale del personale operativo nelle istituzioni italiane a Pechino è assolutamente di qualità, anche dal punto di vista umano: il che non guasta!

D. Una volta ambientati, quali sono le "prime 5 cose da fare" ?

R. Partiamo dalle criticità più evidenti: (i) la distanza; (ii) la lingua; (iii) le "regole del gioco" diverse; (iv) i costi dell'istruttoria; (v) la scelta delle priorità. Su questa piattaforma di riferimento abbiamo provato a costruire una lista di attività prodromiche all'investimento che possa aiutare l'imprenditore italiano ad affrontare, con un certo metodo, la sua nuova sfida internazionale nel Far East cinese. Ecco dunque la lista del "to do" da adattare, ovviamente, di volta in volta al caso concreto.

1. Analisi sull'esistenza ed eventuale utilizzo di agevolazioni finanziarie italiane e/o europee
 2. Individuazione del team di lavoro, anche sul posto
 3. Analisi preventiva del quadro normativo di riferimento
 4. Redazione di un business plan
 5. Individuazione delle relazioni rilevanti sul posto
- Analizziamole singolarmente.

1. Le agevolazioni

Spesso l'imprenditore italiano non sfrutta le agevolazioni esistenti. Forse per ignoranza, forse per disinformazione, fatto sta che è molto marginale l'utilizzo rispetto, per esempio, ai competitors europei.

Esiste un quadro normativo, nazionale e dell'unione europea, che offre svariate opzioni di interventi finanziari mirati a favorire l'internazionalizzazione delle imprese e gli scambi commerciali tra i Paesi. Le banche italiane sono sovente gli sportelli idonei alla predisposizione delle domande. Poco importa che i fondi arrivino dopo un certo tempo. Meglio tardi che mai! Crediamo sia utile, in questa sede, fornire al lettore interessato, un quadro attuale degli strumenti finanziari esistenti con la tipologia delle attività finanziate e l'individuazione dell'ente erogatore

- a) Studi di fattibilità: enti eroganti Bei, Bers, Fondi strutturali europei, IFC, Simest
- b) Consulenze ed assistenza: Bei, Bers, Fondi strutturali europei, ICE, IFC, Simest
- c) Attività di penetrazione commerciale e promozione: Contributi ai consorzi export, Fondi strutturali europei, IFC
- d) Alleanze commerciali: Bei, Bers, Fondi strutturali europei, ICE, IFC
- e) Investimento materiale: Bei, Bers, IFC
- f) Investimento immateriale (brevetti, licenze, marchi, ecc.): Bei, Bers, IFC
- h) Strumenti assicurativi: IFC, Miga, Sace
- i) Costituzioni di joint venture, partecipazioni azionarie: Bers, IFC, Simest
- l) Formazione: ICE
- m) Crediti/finanziamenti all'esportazione: Bei, Bers, IFC, Simest

Suggeriamo infine agli interessati una pubblicazione coedita da Intesa S.Paolo e dalla Sace con il contributo di Simest e dell'ICE denominata "Fare impresa all'estero" in quanto contiene una guida ragionata a tutti gli strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

2. Individuazione del team di lavoro

Qualunque sia il contenuto del progetto di investimento (apertura di un ufficio di rappresentanza, individuazione di un distributore e/o di un agente commerciale, alleanza/joint venture con un partner commerciale e/o industriale, acquisizione di una società e/o di un'azienda) il primo consiglio per il candidato investitore è quello di studiare l'operazione in Italia, con i propri consulenti. Definito il perimetro del progetto sarà a quel punto necessario avviare una negoziazione con la controparte cinese e, a questo punto, sarà quanto mai opportuno avere un consulente giuridico esperto in problematiche cinesi, possibilmente anche di lingua mandarina.

Da quando infatti ci siamo avvalsi in Italia di un consulente legale cinese, proprio di lingua madre mandarina, l'efficacia delle singole negoziazioni con le controparti cinesi è migliorata in modo esponenziale.

Avere la possibilità di utilizzare una risorsa professionale che conosca la cultura, i riferimenti giuridici e anche le modalità psicologiche di una negoziazione con i cinesi (molto diversa dalla nostra) è fondamentale per la buona riuscita del progetto.

Una volta definito e negoziato il contenuto dell'investimento, sarà poi essenziale verificare in loco, nella provincia cinese interessata all'operazione (ogni provincia può avere normative diverse) la sua conformità alle disposizioni legali, fiscali e giuslavoristiche del posto.

Qui deve entrare in scena l'advisor cinese locale che, a quel punto, perfeziona, insieme al partner individuato, l'operazione secondo i crismi della legislazione vigente.

Da sottolineare infine quanto sia necessario imporre uno stretto coordinamento tra i vari professionisti incaricati dall'investitore di occuparsi del progetto di sviluppo in Cina. Troppi "galli" nel pollaio necessitano di un driver autorevole e determinato.

3. Analisi preventiva del quadro normativo di riferimento

La consuetudine derivante dall'aver assistito negli ultimi anni diversi investitori italiani in Cina, ci permette di evidenziare una lista di problematiche che normalmente vengono sottovalutate e che possono invece, con un approccio sbagliato, causare lungaggini o peggiori rilevanti criticità nell'operazione immaginata dall'imprenditore italiano.

Vediamole insieme:

- a) le domande di registrazione per l'apertura di un ufficio di rappresentanza commerciale (collegate a questo tema vi sono tutte le questioni attinenti l'affitto dei locali, l'apertura dei conti correnti bancari, la regolarizzazione del personale utilizzato, gli aspetti fiscali);
- b) gli accordi commerciali e/o societari con partner locali (licenze e autorizzazioni per la sottoscrizione del capitale sociale, pianificazione finanziaria e fiscale dell'investimento, redazione dello statuto e dei patti parasociali, inquadramento del personale impegnato nella società mista e analisi delle questioni previdenziali e contributive, rapporti con il sindacato, aspetti doganali);
- c) acquisizioni di immobili residenziali e/o industriali (titoli di proprietà e relativa cedibilità degli stessi a terzi, analisi dei vincoli esistenti sui fabbricati e sulle eventuali cessioni a terzi);
- d) proprietà industriale: registrazione di marchi e/o brevetti sul territorio cinese (selezione di advisor adeguati al problema della possibile futura contraffazione);
- e) rapporti sindacali: oltre i 25 dipendenti ogni impresa deve confrontarsi con le rappresentanze sindacali. Le modalità di tale concertazione deve essere preventivamente analizzata e pianificata con un advisor locale proprio per la delicatezza politica e sociale di tale rapporto;
- f) disciplina del disinvestimento: la mancata regolazione del disinvestimento e/o della chiusura dell'iniziativa in Cina può creare rilevanti problemi all'investitore straniero soprattutto nei confronti dell'eventuale partner cinese. Si suggerisce infatti un'attenta negoziazione sul punto, in fase di avvio del progetto, per evitare spiacevoli sorprese più avanti quando, la mancata disciplina può costringere l'investitore straniero a tempi e costi non immaginabili per poter finalmente tornare a casa.

4. Redazione di un business plan

Tale aspetto è fondamentale sotto più profili.

Innanzitutto perimetrare il tempo e la dimensione dell'investimento. Poi per impostare in maniera adeguata le domande di autorizzazione presso le autorità cinesi. Infatti l'eventuale presentazione di domande parziali potrebbe comportare l'ottenimento di autorizzazioni parziali con quindi l'innescarsi di un "effetto domino" negativo con costi e tempi imprevedibili.

Sugeriamo la redazione di un documento che tenga conto ovviamente delle valenze finanziarie ma anche di quelle legali e fiscali che potrebbero impattare in maniera significativa sullo sviluppo e gestione dell'investimento.

5. Individuazione delle relazioni rilevanti sul posto

Una volta chiariti i precedenti punti, sarà a quel punto fondamentale individuare un interlocutore affidabile sul territorio prescelto. Varranno a questo punto tutte le considerazioni già esposte in precedenza con la sottolineatura dell'importanza di questo aspetto nella possibilità di successo dell'iniziativa.

Sarà necessario che l'imprenditore ci metta attenzione e pazienza: non si lasci andare a facili euforie legate alle impressioni della prima ora, ma, con metodo, selezioni il o i soggetti più attenti e vicini sia al business specifico sia alla nostra cultura.

D. Quali sono le caratteristiche del sistema economico che si sta creando in Cina ?

R. Durante la recente missione governativa italiana è emerso uno scenario economico di riferimento, auspicato dalle autorità cinesi, che dovrebbe gratificarci e farci riflettere sulle nostre potenzialità, forse inesprese.

Uno dei grandi temi prioritari sul tavolo dei governanti cinesi è la gestione del repentino passaggio del sistema economico da un mondo agricolo ad un mondo industriale. Il rischio di spaccare in due il Paese, tra ricchi e poveri, tra evoluti e arcaici è grande e preoccupa parecchio le autorità locali. Una delle "medicine", allo studio proprio in questi mesi, è il modello di sviluppo italiano, quello basato sulle piccole e medie imprese. Infatti gli investimenti nell'industria pesante potrebbero comportare (come oggi già succede) fenomeni rilevanti di urbanesimo e cioè di enormi flussi migratori dalle campagne alle città con lo scatenarsi di una serie di diseconomie di scala sia sul piano sociale sia sul piano economico sia politico. Già oggi le grandi città cinesi risentono dell'enorme ed incontrollato afflusso di persone che abitano nei sobborghi, in zone dove la qualità della vita è assolutamente inaccettabile e la violenza e il degrado imperano. Di qui la rivalutazione e lo studio del modello italiano che ha, più o meno razionalmente, creato le imprese su tutto il territorio nazionale, limitando (più o meno!) i traumatici flussi migratori di cui sopra.

L'andare a "fare impresa" lontano dai grandi centri cittadini, costituisce una delle priorità del governo cinese: il know how italiano diventa dunque uno snodo rilevante nello sviluppo locale e nello scambio di informazioni e di cultura di impresa. Da queste riflessioni

nascono i progetti relativi alla costituzione dei distretti industriali italiani e/o stranieri in Cina, dislocati in varie province e tendenti a razionalizzare lo sviluppo industriale del Paese senza eccessive concentrazioni intorno alle grandi città.

Alcuni distretti industriali in Cina offrono alle imprese italiane delle notevoli opportunità di investimento. Soprattutto nel comparto dei semi-lavorati le piccole imprese italiane che cercano partnership per produrre in Cina la parte grezza, quella che ha una rilevanza maggiore dal punto di vista dell'impatto dei costi, possono trovare soluzioni estremamente interessanti. Avere la certezza di poter contare in Cina su un produttore, magari alleato attraverso un accordo di joint venture, che possa esportare dei semi-lavorati di qualità pronti ad essere arricchiti con il nostro design e poi rivenduti sui mercati internazionali, può costituire una chiave di successo per le nostre PMI. Questo modello è stato definito una "delocalizzazione difensiva" per mantenere in Italia la parte più qualificata della produzione, ma nello stesso tempo per poter competere sui mercati internazionali con prezzi adeguati. Anche questa è dunque una grande opportunità per il nostro Paese di esportare quel know how che le nostre PMI hanno creato, sviluppato e consolidato nel corso degli ultimi sessant'anni.

D. Ci sono garanzie di sicurezza per la soluzione delle controversie ?

R. Una delle possibili patologie di un accordo, di qualsiasi natura, fra un investitore estero e un partner cinese è quella del contenzioso. Le premesse originarie non si sono avverate, i soci hanno incominciato a litigare, meglio divorziare. In questo quadro o, peggio, in scenari di contenzioso molto più devastanti, ipotizzare un litigio davanti alle Corti cinesi, con le memorie scritte in lingua mandarina è davvero drammatico.

A tal fine, dopo un lungo e meticoloso lavoro di preparazione, la Camera di Commercio Italo Cinese e la Camera Arbitrale Nazionale ed Internazionale di Milano sono addivenute alla costituzione di una Camera Arbitrale (ICBMC – Italy-China Business Mediation Center) che funge anche da centro di mediazione per le controversie insorte tra imprenditori italiani e cinesi. Pertanto oggi si può preventivamente, a livello contrattuale, redigere e sottoscrivere una clausola arbitrale che consenta alle parti di devolvere ogni ed eventuale controversia futura a questo organo internazionale. Crediamo utile riportare qui di seguito il testo di una clausola tipo che può permettere l'utilizzo di questa efficace struttura.

“Parties agree to submit all disputes arising in connection with this agreement to the mediation attempt managed by the Italy-China Business Mediation Center at the Chamber of Arbitration of Milan for the Italian side and the Conciliation Center of China Council for the promotion of International Trade in Beijing for the Chinese side to solve the dispute with a mediation agreement in accordance with the Rules adopted by the same ICBMC”. “Le parti concordano di sottoporre tutte le controversie derivanti dal presente contratto all'Italy-China Business Mediation Center – Centro di conciliazione commerciale italo-cinese, attivato presso la Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale di Milano e presso il Mediation Center del China Council for the Promotion of International Trade di Pechino, al fine di risolvere la lite attraverso un accordo di conciliazione, secondo il Regolamento adottato dal Centro”.

* MITO Srl – International Business Consulting – <http://www.mito.org.uk/>

* *Rossotto&Partners, avvocato, membro dell'Osservatorio Asia.

<< indietro