

Il Sole  
**24 ORE** Radiocor  
Agenzia d'informazione

OSSERVATORIO ASIA

PAGINA QUATTRO

Mobilità e formazione:  
due leve per migliorare  
il mercato del lavoro

BANCO POPOLARE  
GRUPPO BANCARIO

Queste le Banche del gruppo

- BANCA POPOLARE DI VERONA**
- BANCO S. GEMINIANO E S. PROSPERO**
- BANCO SAN MARCO**
- BANCA POPOLARE DEL TRENINO**
- Banca Popolare di Novara**
- CREDITO BERGAMASCO**
- BANCA ALETTI**
- BANCA POPOLARE DI LODI**
- BANCA POPOLARE DI CREMA**
- Banca Popolare di Cremona**
- BANCA POPOLARE DI MANTOVA**
- BANCA CARIFE**
- CASSA DI RISPARMIO DI LUCCA PISA LIVORNO**
- BancaValori**
- EFIBANCA**

## I CONSIGLI DELL'AVVOCATO

### QUANDO IL PARTNER CINESE DIVENTA UN OSTACOLO

C'è un problema serio, che coinvolge tutte le imprese italiane che hanno (o che stanno avviando) rapporti di partnership con aziende e soci cinesi: Cosa succede in caso di litigio tra soci? E come si fa, eventualmente a 'riscattare' le quote del socio locale quando si decide che le condizioni sono mature per prendere il pieno controllo delle attività? Abbiamo girato queste domande a Riccardo Rossotto, senior partner dello studio Hammonds Rossotto, con uffici a Hong Kong e Pechino e un avvocato cinese operativo nelle sedi italiane, che in questi anni ha raccolto una rilevante esperienza in materia. Rossotto ha pubblicato proprio in questi giorni, insieme ad altri membri del Comitato Scientifico di Osservato-

rio Asia, il libro "Cina: La conoscenza è un fattore di successo" (Arel-Il Mulino).

"Mi rendo conto", esordisce Rossotto, "che prima di un matrimonio non è bello pensare già a come disciplinare la separazione. Soprattutto se l'iniziativa è caratterizzata dall'euforia, che si accompagna in genere a nuove iniziative imprenditoriali. Eppure è proprio ciò che le imprese devono fare, prevedendo, fin dall'inizio, le possibili soluzioni nel caso di uno scenario, non auspicabile ma comunque possibile, di divergenze tra soci e di contenzioso. È opportuno quindi prefigurare le regole del gioco, evitando, nei limiti del possibile, di dover ricorrere, in fase successiva al sistema giudiziario cinese".

Intervista a pag. 2

Investimenti cinesi all'estero

### E ADESSO LA GRANDE MURAGLIA VUOLE METTERE PIEDE IN ITALIA

Ventisette aziende con 1.243 dipendenti e un fatturato pari a circa 750 milioni di euro. Questo, secondo i dati raccolti dalla società di consulenza AT Kearney, è lo stato dell'arte degli investimenti cinesi in Italia. Siamo ancora su livelli nettamente inferiori al Giappone con 317 aziende, 28mila dipendenti e 16,5 miliardi di giro d'affari. Sono dati che però non devono trarre in inganno: la Cina si sta preparando a imprimere un forte colpo di acceleratore alla sua presenza diretta all'estero. E le Olimpiadi saranno, sotto questo profilo, una

vetrina di grandissimo impatto. I questo contesto di crescente proiezione internazionale della Cina, quali carte può giocare l'Italia. Lo abbiamo chiesto a Renato Ridella, partner di A.T. Kearney

Nella nuova agenda di Pechino, l'Italia può rientrare per una serie di motivi che possono essere riassunti in tre punti: in primo luogo, all'interno della Ue, il nostro è un mercato importante. È il terzo dopo quello tedesco e francese, con dimensioni sostanzialmente analoghe a quello britannico.

Articolo a pag. 3

Articolo a pag. 4

Quadri e manager

### UN BOOM A CORTO DI RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane si sta affermando come uno dei maggiori colli di bottiglia incontrati dalle imprese straniere che operano in Cina. Il tema si articola su diversi piani: l'incremento in atto dei salari (8-9% nel 2007) e più in generale del costo del lavoro.

Nell'ultimo rapporto alle Autorità cinesi (position paper) redatto dalla Camera di Commercio europea in Cina, si rileva come in occasione nelle ricerche di personale effettuate solo un candidato su 10 dispone dei requisiti richiesti. Un analogo segnale è arrivato qualche mese fa da Hong Kong dove diverse aziende americane con sedi produttive e distributive in Cina, hanno affermato di riscontrare forti difficoltà nel mantenere gli obiettivi previsti dai piani aziendali in quanto non trovano il personale qualificato per implementarli. Si aggiungono il livello elevato del turnover e le crescenti difficoltà nell'ottenere da parte dei dipendenti cinesi un atteggiamento di reale condivisione degli obiettivi aziendali. Non sono problemi trascurabili. Nel Paese c'è un clima di effervescenza. Il prodotto interno lordo quest'anno aumenterà dell'11,5% e la domanda di risorse umane alimentata dalle imprese già insediate e soprattutto delle ultime arrivate mette il personale disponibile nelle condizioni di 'palleggiarsi' le offerte dei datori di lavoro con richieste salariali sempre più elevate.

## L'AVVOCATO

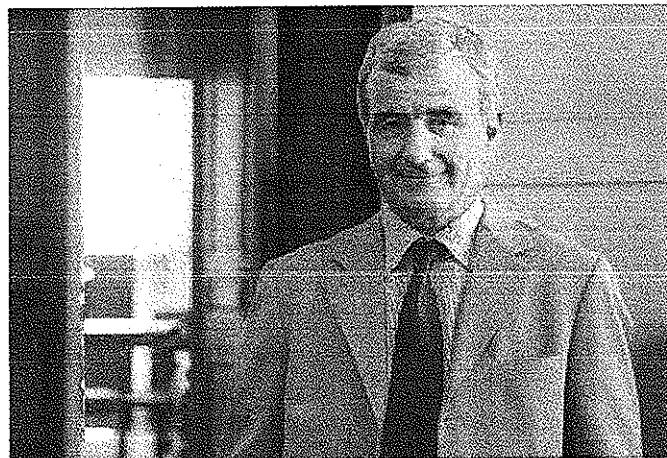
"L'approccio - aggiunge - è evidentemente differente a seconda della posizione del socio italiano nella joint venture: maggioranza, controllo paritario o minoranza".

Nei patti sociali, come ricorda Rossotto, è possibile prevedere clausole che impongano un quorum superiore al 51% in sede di assemblea dei soci e/o di consiglio di amministrazione nelle decisioni riguardanti materie di particolare rilievo, che devono essere condivise con precisione in sede di negoziazione. Possono essere ad esempio acquisizioni o dismissioni, nomine relative a posizioni di top management, approvazione del budget, definizione dell' politica dei dividendi, ecc. Nel caso si verifici un disaccordo profondo tra soci la prima cosa da fare è cercare una composizione bonaria ricorrendo anche, eventualmente a mediazioni esterne (consulenti legali, società di consulenza o revisione contabile, autorità locali e via dicendo). Ma se un accordo risulta impossibile, occorre prevedere nei patti parasociali clausole di 'way out' che in genere assumono la forma di opzioni. Più in dettaglio possono essere opzioni call, generalmente a favore del socio di maggioranza che si precostituisce il diritto di rilevare la quota del partner con una formula di determinazione del prezzo basata sul valore di mercato (fair market value). Il problema è però di accordarsi sulle modalità. Rileva a questo proposito Rossotto: "Le parti potranno stabilire che la determinazione dell'enterprise value sia stabilita da una società di revisione o da altri organismi qualificati". Inversamente, il socio di minoranza potrà chiedere l'inserimento nel contratto di partnership di un'opzione put con la quale potrà esercitare il diritto di cedere la propria quota, con gli stessi meccanismi. In parte diverso il caso in cui il contrasto nasca da inadempimento contrattuale da parte di uno dei soci. "In questo caso", rileva Rossotto, "possono essere scelti criteri più

penalizzanti per il riscatto delle quote, quali ad esempio il valore contabile della società quale quello risultante dai bilanci (senza avviamento) invece del valore di mercato". I casi più complessi riguardano però le joint venture paritetiche. "Sono una formula che noi avvocati tendiamo a sconsigliare. Ma sono spesso preferite dagli imprenditori in quanto ritengono che un'equa ripartizione dei rischi e dei benefici sia il modo migliore di impegnare le parti e il metodo più veloce per concludere il contratto iniziale. In questo caso sarà necessario prevedere una procedura che obblighi le parti a tentare una composizione bonaria ai diversi livelli di governance (CdA, Assemblea e poi anche, se esistenti, le Società capogruppo). Dopodiché, in caso di permanenza per disaccordo, la soluzione più frequente è data da accordi di opzioni di acquisto reciproche che le parti possono esercitare in successione (prima una e poi l'altra), entro precise finestre temporali. Anche in questo caso la determinazione del prezzo può essere basata su un 'fair market value' concordato o stabilito da terze parti. In assenza di esercizio dei diritti di opzione e permanendo lo stallo, la società viene liquidata e questo è in genere il deterrente più efficace per raggiungere un accordo. In alternativa si può prevedere un'asta, a partire da un prezzo base precondiviso, in cui prevale il socio che offre alla controparte, l'altro socio, il prezzo più alto". Tutto questo deve avvenire in un quadro legale che garantisca la massima efficacia e trasparenza. Di qui alcune raccomandazioni accessorie che riguardano innanzitutto la lingua in cui viene steso il contratto di joint venture: "La soluzione preferibile è l'inglese o la doppia versione inglese - cinese ma con prevalenza del significato inglese in caso di dubbi interpretativi", raccomanda Rossotto. Altrettanto importante è la legislazione di riferimento che può essere quella cinese ma anche di altri Paesi quali ad esempio la Gran Bretagna o Hong Kong. Infine si

tratta di stabilire l'organo competente in caso di controversia. In questo caso è fortemente sconsigliato il ricorso ai Tribunali cinesi dove è più difficile trovare magistrati competenti e dove soprattutto i tempi di svolgimento dei procedimenti rischiano di allungarsi oltremisura (come, peraltro, in Italia). Preferibile quindi il ricorso a camere arbitrali come quella di Hong Kong o della Camera di Commercio italo cinese. Al di là dei casi tipici esistono anche situazioni intermedie. Ad esempio quella in cui l'impresa italiana, pur apprezzando il contributo iniziale di un partner locale in termini di rela-

viando attività analoghe per conto proprio, o svolgendo il ruolo assegnato (ad esempio la promozione commerciale), in modo passivo ma senza contravvenire esplicitamente ai patti sociali. "È evidente che la soluzione migliore è di trovare un accordo stragiudiziale cercando anche di capire le motivazioni di questi comportamenti: capita infatti che il partner cinese sia mosso dalla convinzione che il suo ruolo non sia sufficientemente riconosciuto dal socio italiano. Può essere un problema di remunerazione o anche semplicemente di riconoscimento dello status del socio cinese di fronte ai suoi



Avv. Riccardo Rossotto, senior partner dello studio Hammonds Rossotto

zioni con il contesto locale, vuole prefigurare fin dall'inizio la possibilità di elevare la propria quota di partecipazione, indipendentemente da eventuali situazioni di disaccordo. "In questo caso", suggerisce Rossotto, "è opportuno proporre fin dall'inizio un meccanismo di opzioni che però motivi, in ogni caso, il partner cinese garantendogli un apprezzabile guadagno commisurato ai risultati ottenuti". Di valenza opposta le situazioni, abbastanza frequenti, in cui si scopre che il partner locale tende a depauperare la società av-

connazionali, alla sua business community di riferimento, o alle autorità locali", rileva Rossotto. Se invece si tratta di comportamenti deliberati l'unica soluzione, in alternativa a una vertenza giudiziaria, è di far valere il peso lobbistico delle nostre Istituzioni (Ambasciata di Pechino e Consolati Generali di Shanghai e Canton, Camera di Commercio Italiana in Cina ecc) e puntare a una mediazione delle Autorità locali, creando un contesto locale favorevole alle ragioni dell'azienda italiana in vista di una soluzione concordata.

### Vuoi investire o sviluppare il tuo business con la Cina?

Il nostro Gruppo ha costituito uno specifico Desk China.

Contattaci ai seguenti numeri:

**Marco Rubinelli - CHINA DESK**

**BANCO POPOLARE**

cellulare: 335 6993811 - fax 02 8580200-203

email: marco.rubinelli@bancopopolare.it