

GESTIONE AZIENDALE

Investire in Cina

Scava il pozzo prima di avere sete

(seconda parte)



Continuiamo a trattare della Cina, cercando di definire le ragioni per cui vale la pena interessarsi al mercato interno del colosso asiatico e agli investitori locali. Si conferma che, per quanto non si possa prescindere dal Paese-continente, ogni passo in quest'ambito dovrà essere attentamente misurato.

di Guidalberto Gagliardi - Equity Factory S.A. Lugano

Il potenziale di mercato

La classe media cinese ha già dimensioni notevoli, con oltre 100 milioni di persone che vantano un reddito pro-capite annuo superiore a 30.000 dollari. Gli utenti internet cinesi (oggi oltre 400 milioni) rappresentano un mercato potenziale che da solo vale più dell'insieme dei consumatori europei. Molti analisti si attendono una crescita dei consumi interni a un tasso medio annuo composto del 6-7%: la Cina come mercato di sbocco ha quindi un potenziale notevole, tanto per chi voglia esportare beni di consumo, quanto per chi voglia fornire beni d'investimento a imprese locali che si facciano carico di cavalcare questa domanda galoppante. Secondo numerosi commentatori c'è spazio sia per la fornitura diretta ai consumatori di prodotti e servizi, sia per collaborazioni con operatori industriali e commerciali locali che possono veicolare sul mercato domestico beni esteri, magari adattandoli ai gusti cinesi. Sono particolarmente apprezzati i forti marchi con un *appeal* di "straniero" e "lussuoso" e i prodotti di alta qualità. Sicuramente la domanda potenziale avrà dimensioni differenti a seconda dello specifico mercato o nicchia, ma è proba-

bile che lo spazio non mancherà in nessun comparto competitivo.

La Cina è il secondo mercato del lusso mondiale e l'Italia occupa la terza piazza tra i fornitori. Per questa e altre ragioni si ha l'errata percezione che l'Italia esporti in Cina soprattutto beni di moda.

L'analisi delle nostre esportazioni verso il Paese del dragone vede invece prevalere i codici doganali relativi a impianti e macchinari², seguiti curiosamente da quelli sui rifiuti (il Regno di Mezzo è il maggiore importatore di materiale da riciclare, a partire dalle plastiche).

Anche le imprese locali vogliono penetrare il loro ampio mercato domestico e sono perciò aperte ad alleanze con operatori stranieri che portino competenze o prodotti ambiti. Le future esigenze delle aziende locali si concentreranno su tecnologia, servizi, *welfare*, siti produttivi esteri a basso costo, materie prime, reti commerciali e marchi (destinati ad attrarre vendite in Cina piuttosto che per esportare). Nei rapporti B2B sono particolarmente apprezzati i prodotti di qualità e i marchi cui sia riconosciuta una *leadership* tecnologica, ancorché di nicchia.

Un altro ambito in cui il gigante asiatico emerge sono gli investimenti transfrontalieri. Il Paese di Mezzo è il terzo esportatore mondiale di capitali per investimenti dopo gli Stati Uniti e il Giappone. Purtroppo su questo fronte i dati storici non sono rosei per le nostre imprese.

Il flusso d'investimenti dalla Cina all'Italia langue, con il nostro Paese che nel 2012 ha visto entrare solo 48 milioni di dollari, un decimo di quanto affluito in Olanda (peraltro una nazione che occupa solo il ventiduesimo posto in questa classifica dominata dai Paesi fornitori di materie prime o del sud-est asiatico). Su questo fronte varrebbe la pena lavorare a livello di organizzazioni territoriali o di categoria.

Le imprese italiane sono da sempre molto aperte verso le altre economie. Consapevoli del potenziale cinese, i nostri operatori hanno un triplice interesse. Innanzitutto pensano tradizionalmente alle aziende del Paese asiatico come a possibili fornitrici di beni intermedi. Da qualche tempo una seconda dimensione si è aggiunta: quella della Cina come mercato in cui esportare le proprie produzioni di beni e servizi. Il terzo approccio è composito in quanto combina entrambe le motivazioni "semplici" appena accennate: in pratica l'impresa italiana cerca un *partner* locale con cui condividere i costi di ricerca, sviluppo e *marketing* necessari per adattare i propri prodotti per il consumatore o per altre imprese cinesi, approfittando dell'operatore asiatico per penetrare i canali commerciali locali e magari per approvvigionarsi dei prodotti realizzati dalla *joint venture* con l'obiettivo di distribuirli su mercati serviti direttamente dall'impresa italiana.

Le sfide per entrare efficacemente nei mercati cinesi

Le difficoltà nell'operare all'estero non mancano mai. Differenze culturali, legali, fiscali, contabili e sociali sono comuni tra imprese di Paesi diversi, anche quando appartengono allo stesso sub-sistema economico continentale (si pensi al divario intercorrente tra un'azienda olandese e una greca). Quando poi ci si muove fuori da un continente, magari verso un Paese controllato da un'oligarchia comunista come la Cina, le diversità spiccano.

Fare affari in queste situazioni richiede molta capacità di adattamento, apertura mentale, curiosità, audacia e la consapevolezza delle principali criticità locali. Vorremmo appuntare l'attenzione su quest'ultimo punto, descrivendo sommariamente le peculiarità del "*doing business in China*".

¹ I cinesi, per esempio, sono i secondi maggiori turisti per spesa tax free complessiva e per scontrino nel nostro Paese (i loro acquisti si concentrano su articoli di moda e di gioielleria).
² CK289, 281, 282 e 284 in ordine d'importanza

Sensazionale

Q.S. GROUP

solo il 10% di sede placchetta è sufficiente per fare una rigenerazione eccellente!

Prima: Questo utensile sarà rigenerato in modo economico

Attenzione! Non buttare via gli utensili ad inserti danneggiati È meglio darli a noi Voi risparmierete approssimativamente il 50-70% del costo di un utensile nuovo!

Per esempio: dopo la rigenerazione

A.M.C. MECCANICA S.p.A.
Via Merlo Grappa 45032 - 20023 Arzate (VA) - Tel. 02 2603993 - Fax 02 2603006 - e-mail: amcmeccanica@tin.it

HYDROMATIC

Apparecchiature Oleodinamiche

21040 Jerago con Orago (VA) Via Varesina, 32
tel +39 0331.217271 fax +39 0331.217271

www.hydraulic.it info@hydraulic.it

DISTRIBUTORI A COMANDO MANUALE, ELETTROMAGNETICO, IDRAULICO

DISTRIBUTORI MULTIPLI A COMANDO MANUALE, ELETTROMAGNETICO

REGOLATORI DI PORTATA

VALVOLE PER IL CONTROLLO DELLA PRESSIONE (max, riduzione, sequenza, ecc.)

PRESSOSTATI

IMPIANTI OLEODINAMICI

CILINDRI A SEMPLICE E DOPPIO EFFETTO

CENTRALINE OLEODINAMICHE POMPE PER MEDIE E ALTE PRESSIONI

POMPE AD INGRANAGGI

POMPE A PISTONI RADIALI

MOTORI IDRAULICI

GESTIONE AZIENDALE

In prima battuta, puntare su un Paese così esotico è un progetto di ampio respiro che, come ogni iniziativa strategica, deve essere affrontato con intenti chiari, espliciti e condivisi.

Gli obiettivi e i tempi per conseguirli dovrebbero essere realistici alla luce, tra l'altro, delle risorse allocabili all'iniziativa in termini di denaro, *management* e consulenze, sia per la fase di avvio che per la successiva gestione. La disponibilità di un referente locale affidabile può essere un fattore chiave di successo per comprendere una realtà complessa e variegata come la nazione-continente cinese.

Prima di accedere al Paese di Mezzo gli imprenditori dovrebbero stabilire il livello obiettivo di competizione o collaborazione con le imprese locali.

L'aperta competizione con gli operatori cinesi sul loro territorio è assai rischiosa, soprattutto perché talora potrebbero mobilitare contro la nostra impresa anche delle autorità locali. Avere un'impresa con cui collaborare è normalmente più saggio. Questo percorso, peraltro, non è agevole per le PMI italiane le cui ridotte dimensioni rendono arduo costituire *joint-venture* con *partner* cinesi: collaborare con i grandi gruppi è difficile per la sproporzione dimensionale e finanziaria, mentre le PMI cinesi, per quanto siano numerose, sono difficili da identificare dalla nostra lontana prospettiva.

Una scelta non secondaria riguarda la localizzazione delle proprie attività in Cina. In proposito si considererà la presenza di un distretto industriale compatibile con le esigenze di produzione e logistica, piuttosto che le dimensioni della domanda potenziale locale.

Di volta in volta potrebbe anche essere necessario valutare la disponibilità di manodopera, le agevolazioni fiscali e il livello d'imposizione adottati nella regione e, più in generale, l'atteggiamento delle au-

torità locali nei confronti degli investitori stranieri³. Per chiunque operi in Cina, multinazionali incluse, l'incubo maggiore riguarda la tutela del *know how* aziendale, la protezione dell'immagine e del posizionamento del marchio: su questo fronte il lavoro da fare è parecchio. Più in generale, inoltre, occorre comprendere un contesto legale e fiscale complesso, ivi incluso l'atteggiamento "da mandarino" che tuttora connota numerosi amministratori locali cinesi.

Per muoversi in questa "giungla di bambù" è indispensabile disporre di un supporto legale basato in loco che permetta di assumere decisioni corrette in merito a forma societaria, agli eventuali accordi di *partnership* o di *M&A*, alle modalità per adempiere alle norme e agli usi locali su licenze e autorizzazioni e che fornisca assistenza nell'operatività quotidiana.

Anche i temi fiscali sono centrali. Nel 2012 la Cina ha raccolto oltre 13 miliardi di euro di tasse dalle società estere. Malgrado ciò alcune autorità locali temono che ci sia una diffusa elusione fiscale e di conseguenza adottano talvolta un approccio punitivo verso gli investitori stranieri seguendo il principio cinese di "uccidere il pollo per spaventare la scimmia".

L'atteggiamento di molti amministrazioni provinciali può sembrare fuori luogo, ma è opportuno considerare lo stereotipo dell'investitore estero in Cina. In effetti, per quanto nel 2012 gli investimenti esteri in Cina siano stati i secondi a livello globale dopo quelli diretti verso gli USA, essi pesano relativamente poco rispetto al PIL (incidono per metà della media OCSE 20) e, curiosamente, i principali investitori esteri in Cina provengono soprattutto da Paesi noti come "paradisi fiscali": il primo investitore è Hong Kong, il secondo le Isole Vergini, seguiti dappresso dalle Cayman (ottavo posto), Samoa (9°), Mauritius (12°), Bermuda (14°), Seychelles (19°)⁴. L'Italia con 246 mi-

lioni di dollari investiti nel 2012 (70% delle Seychelles) è solo il ventiduesimo investitore diretto in Cina. Il parere di un legale è importante anche per definire le forme di finanziamento da impiegare. In effetti, accanto alle abituali considerazioni di *corporate finance*, per le imprese basate in Cina occorre è particolarmente importante conoscere l'ambiente giuridico specifico in quanto la struttura finanziaria della società locale deve essere autorizzata da specifiche agenzie. Lo stesso si può dire per la necessità di prevedere sin dagli albori del progetto come rimpatriare i proventi e l'eventuale "valore terminale" dell'investimento in un modo fiscalmente efficiente.

Ultimo elemento critico per qualsiasi progetto *cross-border*, sia esso in entrata o in uscita dal colosso asiatico, è la necessità di progettare con cura qualsiasi iniziativa prima di metterla in atto, valutandone tutti i risvolti strategici e le probabili conseguenze economico-finanziarie, prevedendo una stima realistica di investimenti e costi, nonché dei tempi e dei volumi in cui si realizzeranno i ricavi.

Data l'incertezza che ancora avvolge la domanda globale in molti settori, nonché la complessità della Cina, sarebbe meglio basare valutazioni e decisioni su più scenari alternativi e, se necessario, avvalersi di esperti nel *business planning*.

Fine seconda e ultima parte, la prima parte è stata pubblicata su L'Ammonitore n. 6 luglio/agosto a pag. 10

³ Il governo centrale cinese vuole ancora attrarre investimenti e risorse manageriali estere e, a tal fine, ha introdotto diverse agevolazioni. Uno sviluppo recente è, per esempio, la creazione della Free Trade Zone di Shanghai, istituita il 29 settembre 2013 e che, tra gli altri benefici, offre alle case-madri di società localizzate in questo "porto franco" la possibilità di emettere propri *bond* in Renminbi per collocarli sul mercato cinese.
⁴ Il detto cinese «le tasse fanno più paura delle tigri» spiega in larga misura questo fenomeno.

SORALUCE

Vi invitiamo a conoscere la nuova generazione di macchine prodotte da SORALUCE che veniamo presentando durante la EMO, ogni giorno alle 11.00 e alle 16.00, presso lo stand 020 D21, padiglione 1, dove saranno dimostrate le potenzialità del DAS, nuovo sistema attivo antibruciatura sviluppato da SORALUCE.

Home of innovation

Non c'è limite al meglio"

Prima mondiale dei nuovi modelli di SORALUCE a Milano durante la EMO 2015.

La nuova generazione di macchine SORALUCE è stata progettata per superare i limiti di produttività, affidabilità e redditività. Ispirata dalle esigenze dei clienti e dagli utilizzatori, i nuovi modelli riflettono la sintesi della tecnologia più innovativa e dell'eccezionale design ergonomico.

DANOBAT GROUP **SORALUCE ITALIA S.R.L.**
Via Francozzi
35042 ESTE - Padova (Italia)

Tel: +39 0429 5901 001
Fax: +39 0429 611440
soraluce@lorenz.it
www.soraluce.com

edgecam

Edgecam. Il fascino della precisione.
Precam Group, soluzioni software leader per la produzione meccanica.

Procam Group S.p.A.
Via dell'Industria 23, 30017 Biadene di Teverse (PD) | info@procam.it | www.procam.it

PROCAM GROUP