



Ministero dello Sviluppo Economico

Dossier Cina

L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI



a cura di

Interprofessionalnetwork

Dossier Cina

L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

a cura di



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la
Promozione degli Scambi Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione
www.mincomes.it • interpromo.seg@sviluppoeconomico.gov.it



Interprofessionalnetwork

www.interprofess.it • impresa@interprofess.it

Tutti i diritti sono riservati

I testi anche se curati con scrupolosa attenzione non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori e inesattezze; pertanto l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato.



Gli autori

*Gli **Autori** che hanno curato l'elaborazione dei contenuti inseriti nel presente Dossier sono i seguenti:*

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO

Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi - Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione - Ministero dello Sviluppo Economico

Fabio Giorgio, Direttore Responsabile del Bollettino Scambi con l'Estero - Note di aggiornamento

Silvana La Bella, Direzione Generale Politiche di Internazionalizzazione e Promozione Scambi - Ufficio Asia e Oceania

INTERPROFESSIONAL NETWORK

Giulio Veneri
Consigliere Delegato

Marco Bagolin,
dottore in scienze della comunicazione

Sara Betteghella,
avvocato in Verona - Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Roberta Bonfanti,
avvocato in Verona - Studio Legale Chiavegatti

Pietro Butturini,
dottore in giurisprudenza

Moirà Cereda,
assistant legal affairs

Gian Andrea Chiavegatti,
avvocato in Verona - Studio Legale Chiavegatti

Stefano Dindo,
avvocato in Verona - Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Qing Lu,
dottorando di ricerca - Università degli Studi di Verona - Studio Legale Chiavegatti

Roberto Luzi Crivellini,
avvocato in Verona - Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Giulia Sambugaro,
dottoranda in giurisprudenza - Dindo, Zorzi e Associati Studio Legale, LegAll Verona

Emanuela Vinco,
dottoranda in scienze della comunicazione

Shenkuo Wu,
dottorando di ricerca - Università degli Studi di Verona

Si ringraziano per il loro prezioso intervento:

Artemide Hong Kong

Michelangelo Agrusti,
Amministratore Delegato ONDA Communication Spa

Stefano Clementoni,
Amministratore Delegato - Clementoni Asia

Adriano Delaurenti,
Amministratore Delegato - Flenco Group Spa

Gabriele Ferrarese,
Responsabile Mercati Esteri - Paluani Spa

Gianluigi Freschi,
Direttore Generale - AluK Group Spa

Tiziano Granata,
General Manager - Monteferro Spa

Lucia Micheletto,
Responsabile Operations - Dogpeng Europe Spa

Remo Pedon,
Managing Director - Pedon Spa

Mauro Placer,
Strategic Marketing - ONDA Communication Spa

Paolo Sammarone,
Direttore Generale - Dogpeng Europe Spa

Carlo Scirpo,
Amministratore Delegato - Storti Spa

Michael Seeber,
Presidente - Leitner Technologies Spa

Enrico Storti,
Socio - Storti Spa

Maurizio Todesco,
Pubbliche Relazioni - Leitner Technologies Spa

Giovanni Tridenti,
CEO & Presidente - SOMACIS Spa e DSG
(Dongguang, Somacis Graphic)

Il coordinamento scientifico dell'opera ringrazia, altresì, per la preziosa collaborazione prestata **Roberto Salgarelli**, dottore commercialista in Verona e Managing Director di Guangzhou Unichina Consulting Co. L.t.d., **Gianluca Vigo di Torre Bairo**, avvocato e consulente all'internazionalizzazione e **Arianna Gambaretto**, studentessa in Lingue per la comunicazione commerciale e la promozione del turismo internazionale



Indice

Introduzione

<i>Adolfo Urso</i> - VICE MINISTRO PER LO SVILUPPO ECONOMICO	<i>pag. 6</i>
<i>Riccardo Sessa</i> - AMBASCIATORE D'ITALIA IN CINA	<i>pag. 8</i>
<i>Umberto Vattani</i> - PRESIDENTE ISTITUTO NAZIONALE COMMERCIO ESTERO	<i>pag. 12</i>

1. Overview Paese

pag. 17

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Aspetti generali | 4. Principali indicatori economici |
| 2. Cenni storico politici | 5. Scambi commerciali |
| 3. Usi e costumi, cultura e abitudini | |

2. Perché fare business in Cina

pag. 43

- | |
|--------------------------------------|
| 1. Caratteristiche del sistema paese |
| 2. Principali settori economici |

3. Investimenti esteri: il quadro normativo di riferimento

pag. 49

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. Il grande cambiamento | 3. Legge applicabile al contratto |
| 2. <i>Il Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries</i> | 4. Conclusioni |

4. Aspetti legali

pag. 55

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Società, forme giuridiche, costituzione e funzionamento | 3. Marchi e brevetti |
| 2. Antitrust | 4. Contenzioso e arbitrato |

5. Il Ministero dello Sviluppo Economico per l'internazionalizzazione delle imprese

pag. 111

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. L'attività promozionale | 2. Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese |
|----------------------------|---|

6. Casi aziendali

pag. 117

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. AluK Group Spa | 2. Artemide |
| 3. Clementoni | 4. Dongpeng Europe Spa |
| 5. Flenco Group Spa | 6. Leitner Technologies Spa |
| 7. Monteferro Spa | 8. Onda Communication Spa |
| 9. Paluani Spa | 10. Pedon Spa |
| 11. Somacis Pcb Industries | 12. Storti Spa |



Introduzione - I



Ministero dello Sviluppo Economico

Il ruolo della Cina nell'economia globale non può più basarsi sui fattori che lo hanno caratterizzato per lungo tempo, quali il basso costo del lavoro ed il modello di sviluppo economico principalmente orientato alle esportazioni.

La crescita dei settori ad alta tecnologia e lo sviluppo del capitale umano sono divenuti priorità dell'agenda politica del governo cinese, che con una politica fiscale e monetaria espansiva e con gli stimoli agli investimenti infrastrutturali e di sostegno alla domanda interna, ha sostenuto l'economia del paese durante la crisi.

È il momento di abbandonare la vecchia dicotomia interpretativa la Cina come minaccia o la Cina come opportunità: la fine dell'economia bipolare ed il nascere del multilateralismo, portano il mondo a pensare alla Cina come a un partner. Questo perché al rallentamento dell'interscambio mondiale, la Cina ha reagito trasformandosi da fabbrica del mondo a mercato, grazie anche all'affermarsi di una classe media in grado di esprimere una domanda di consumo qualificata: basti pensare, ad esempio, che su una popolazione di un miliardo e trecentomilioni vi sono duecentocinquantamiliardi di abitanti in grado di esprimere, per gusti e capacità di spesa, una domanda che può essere soddisfatta dal "Made in Italy".





Il nostro Paese si sta sintonizzando sulla necessità di cogliere le opportunità che questo immenso mercato offre.

La Cina è stato il primo paese a beneficiare della programmazione straordinaria del Ministero dello Sviluppo Economico, finanziata con un apposito fondo denominato "Made in Italy". Con il Programma straordinario, nel 2004 furono stanziati 12 milioni di euro allo scopo di diffondere in Cina una differente percezione del nostro paese, promuovendo l'Italia delle eccellenze, della cultura, della bellezza, dell'arte, dello stile, affiancando al settore meccanico, fino ad allora il più noto, anche quello dei beni di consumo, dell'alta tecnologia, dell'automotive, dell'energia e della protezione ambientale.

Il Ministero dello Sviluppo Economico continua su questa strada, riservando alla Cina il secondo posto negli investimenti pubblici promozionali e finanziari, subito dopo il mercato americano, per sostenere gli sforzi ed il lavoro dei nostri operatori, che ogni giorno dimostrano al mondo che nessuno meglio dell'Italia sa unire tecnologia avanzata e design, saper vivere e gusto del bello, tecnologia e creatività.

*Adolfo Urso
Vice Ministro per lo Sviluppo Economico*



Introduzione - II

L'imprenditore italiano che torna in Cina dopo solo qualche mese di assenza la trova puntualmente diversa, più moderna, più ricca, più evoluta. Tale è il ritmo di sviluppo che questo Paese è in grado di esprimere a trent'anni dall'avvio delle riforme economiche.

Chi invece vi si reca per la prima volta rimane profondamente sorpreso dalla crescita e sviluppo del Paese e dalla realtà economica, sociale e culturale che trova.

La Cina di oggi è un Paese orgoglioso, che ha fiducia nel futuro ed è consapevole del ruolo sempre più influente che ha nel mondo.

Il Governo cinese ha affrontato la burrasca economica globale, tenendo fede a un paradigma della propria tradizione che vede nelle crisi delle opportunità. Grazie ad una poderosa politica fiscale, il Paese è riuscito, infatti, a mantenere un robusto tasso di crescita (8,7% nel 2009), ma anche a gettare le basi della transizione verso una fase più matura di sviluppo, trainata dal consumo interno e non più dalle sole esportazioni.

Non ritengo che per giudicare il livello di crescita della Cina ci si debba unicamente attenere alle valutazioni di chi sostiene che già alla fine di quest'anno la Cina supererà il Giappone e diventerà la seconda economia mondiale, o di chi prevede il sorpasso degli Stati Uniti per il 2030.



Ambasciata d'Italia
Pechino





Ci sono comunque dei dati che sono molto eloquenti. I consumi privati segnano nuovi record, spinti dalla crescita del potere d'acquisto di fasce sempre più ampie della popolazione (la classe media è stimata in 200 milioni di persone; più di 800.000 cinesi sono milionari) e dalla diffusione del benessere nelle decine di metropoli di seconda fascia. A ciò si aggiunga che la Cina, che negli ultimi anni ha destinato giganteschi investimenti allo sviluppo scientifico e tecnologico, è oggi diventata il primo Paese esportatore, il primo mercato mondiale nel settore dell'auto ed il secondo consumatore di beni di lusso.

In un contesto così dinamico i rapporti economico-commerciali con l'Italia si sono notevolmente consolidati negli ultimi anni. Siamo il terzo fornitore tra i Paesi dell'Unione Europea, dopo Germania e Francia. In un anno di crisi quale il 2009, le nostre esportazioni hanno avuto una leggera flessione, di molto inferiore a quella accusata dai maggiori Paesi dell'UE e il saldo commerciale ha registrato un netto miglioramento in nostra favore. I primi dati del 2010 indicano già una ripresa della dinamica positiva rispetto all'anno precedente.

Circa 2000 aziende italiane sono insediate in Cina e molte di più hanno rapporti commerciali stabili con *partners* cinesi.

Certamente c'è spazio per fare molto di più, e il 2010 è un anno molto importante e decisivo. È l'anno del 40° anniversario dello stabilimento delle relazioni di-



plomatiche tra l'Italia e la Repubblica Popolare, del 400° anniversario della morte di Matteo Ricci dai Cinesi tanto venerato, dello svolgimento dell'Anno della Cina in Italia, dopo quello dell'Italia in Cina nel 2006, e dell'Esposizione Universale di Shanghai.

L'Esposizione di Shanghai, destinata ad essere ricordata come la più grande di tutti i tempi, offre una vetrina straordinaria al "Made in Italy", tanto ammirato e ricercato in Cina. Anche per questo motivo abbiamo realizzato uno dei Padiglioni più premiati, apprezzati e visitati dell'Esposizione, che tra l'altro ci consentirà di raccogliere a testa alta il testimone per la successiva Esposizione di Milano del 2015.

Infine, grazie alla Missione di Sistema, le nostre aziende potranno confrontarsi con centinaia di potenziali *partners* e conoscere, oltre a Shanghai e Pechino, una realtà economica – quella di Chongqing – in straordinario sviluppo.

Le prospettive per le nostre imprese in Cina sono, a mio avviso, rosee, e da tempo sostengo come si debba guardare a questo Paese come a una grandissima economia ancora in crescita, come a una straordinaria opportunità. Occorre però investire con perseveranza e determinazione su questo mercato che certo non è facile, ma che può riservare grandi soddisfazioni a chi fa dell'eccellenza tecnologica, della creatività, della tradizione nell'innovazione, del gusto e dell'eleganza la propria ragione. In questo noi Italiani siamo maestri e i Cinesi lo hanno capito.



Il “Sistema Italia” in Cina è già una realtà, attraverso la rete diplomatico-consolare, gli Uffici dell’ICE e la Camera di Commercio Italiana in Cina, e continuerà a essere ogni giorno al fianco degli imprenditori per trasformare le tante opportunità che la Cina offre in altrettante ulteriori storie di successo.

Riccardo Sessa
Ambasciatore d’Italia in Cina



Introduzione - III

Di ritorno dalla Cina dove sono stato alcuni giorni per l'Expo, ho potuto constatare quanto fosse importante il tema *Better City, Better Life*, ma allo stesso tempo quanto sia difficile svilupparlo: se da un lato sono noti i problemi delle grandi città post industriali sotto il profilo della congestione del traffico, dell'inquinamento, dei pochi spazi di incontro, dall'altro non è semplice individuare soluzioni che assicurino, soprattutto nelle grandi metropoli, una qualità di vita soddisfacente per tutti.

Noi all'ICE abbiamo voluto attenerci al tema partendo dalla seconda parte dell'assunto: *Better Life*. Una vita migliore, a cominciare dai luoghi di lavoro e nelle abitazioni, è quella in cui si è circondati da oggetti funzionali e attraenti. Come presentarli? Luogo ideale ci è sembrata la Tongji University che da ha sempre una vocazione spiccata per l'Arte e l'Architettura. È lì che abbiamo rappresentato oggetti del Design, in maniera innovativa. Ci è sembrato opportuno mettere in evidenza il filo sottile che conduce dalla "ideazione", al conseguimento di un "brevetto" fino alla "produzione". La Mostra *Disegno & Design*, realizzata di intesa con la *Fondazione Valore Italia*, illustra cento anni di Design e di brevetti italiani facendo meglio comprendere agli amici cinesi il concetto della "proprietà intellettuale" e la necessità di una sua tutela.

Se si può conseguire una *Better Life* a casa o nei luoghi di lavoro, occorre declinarla anche all'esterno, quando uscendo da un perimetro circoscritto, dobbiamo raggiungere in città un luogo di incontro per fare due





chiacchiere con un amico, discutere di affari e di politica o più semplicemente prendere un caffè o leggere un giornale.

A queste esigenze non rispondono certo i centri commerciali o le stazioni della metropolitana o i cinema: sono anch'essi luoghi di incontro ma nessuno li confonderebbe con una *piazza*. Per illustrare questa concezione, senza allontanarsi dal tema dell' Expo, abbiamo allestito insieme al Comune di Roma *Piazze di Roma*, una Mostra in cui le piazze non appaiono deserte come nelle cartoline ma nel pieno della vita, quando se ne intravedono gli aspetti anche insoliti di luoghi di scambio. Al MoCA di Shanghai Achille Bonito Oliva ha raccolto e presentato gigantografie di piazze romane, colte dall'obiettivo di grandi fotografi, come le scoprono anche i turisti, in ogni ora della giornata: "icone" come Piazza di Spagna e Piazza Navona, ma anche piazze della periferia come Centocelle e Piazza Mirti, a dimostrazione che anche queste ultime aspirano a diventare piacevoli luoghi di incontro.

Così come *Disegno & Design* esalta il talento degli Stilisti italiani, *Piazze di Roma* mette in evidenza le competenze di Architetti, Ingegneri e Artisti poiché sono presenti anche sculture di artisti contemporanei che "dialogano" con le fotografie delle piazze. La Mostra può definirsi un palcoscenico di eccezione per mostrare le eccellenze italiane nel campo dell'illuminotecnica, arredo urbano, materiali da costruzione e pavimentazione.

Del resto è solo grazie alle soluzioni individuate da que-



sti professionisti che è possibile migliorare le nostre città e offrire in tal guisa qualità della vita a chi vi abita; ma la piazza è soltanto uno degli elementi costitutivi della città e può assicurarne l'identità solo nella misura in cui monumenti, palazzi, chiese e opere d'arte che si affacciano su di essa ne qualificano l'aspetto. Abbiamo riflettuto a lungo in seno all'ICE su come rappresentare nello spazio ristretto messo a nostra disposizione dal Commissario Generale nel *Padiglione Italia* la ricchezza delle Cento Città italiane con immagini dalle quali scaturissero emozioni. Ci è venuto in soccorso il *concept* del Professore Uberto Siola e la direzione artistica di Peter Greenaway. Nel labirinto di *Italy of the Cities* in meno di dieci minuti il visitatore, circondato da proiezioni suggestive e avvolto dalla musica, può seguire l'evoluzione delle città italiane con le loro piazze, i loro monumenti, le loro cupole, vivendo un'esperienza fortemente coinvolgente. È stato lo stesso Peter Greenaway, di origine gallese, ma italiano d'adozione, a scrivere sulla parete di accesso alla Mostra il messaggio seguente: *"By 2050 two thirds of the People of the world will live in cities. The design of cities is the key to a successful life-style. For over 2050 years Italy has shown what it is to build cities that provide a successful life-style. Such a record is a promising blueprint for the cities of the future"*.

Come si vede all'ICE abbiamo resistito alla tentazione di giustapporre elementi eterogenei come avviene invece in altri Padiglioni nazionali, per seguire invece un disegno in linea con un tema dell'Expo che abbiamo



declinato attraverso tre Eventi disseminati sui luoghi più prestigiosi della città (Università di Tongji, MoCa, Expo) che hanno affascinato gli amici cinesi e una moltitudine di visitatori.

Il finale di questo percorso che parte dal *design*, si dilata alle *piazze* romane e investe le *città italiane*, è il *Grande Portale Marco Polo*. L'imponente opera di Arnaldo Pomodoro, nonostante i suoi 12 metri di altezza e 10 di larghezza, non copre la visuale ma dischiude una visione e invita al dialogo e alla conoscenza reciproca, come accadde 700 anni fa al viaggiatore veneziano, facendogli apparire l'"immenso impero di mezzo". Non è stato facile il trasporto a Shanghai, ma a partire dal momento in cui il *Grande Portale* è stato installato accanto al Padiglione Italia, esso ha avuto come effetto immediato quello di trasformare l'anonimo spazio circostante in una "piazza": la *Piazza Marco Polo*.

Questo Grande Portale ha talmente impressionato il Rettore e i Professori dell'Università di Tongji da indurli a chiederci di trattenerlo in Cina a ricordo dell'Esposizione Universale, ma soprattutto a testimonianza dell'ammirazione per l'Italia e la sua inimitabile capacità di abbellire la natura e di costruire le più belle città: sarà collocato al centro del nuovo *Campus* dell'Università che verrà dedicato al Design e all'Innovazione.

Umberto Vattani
Presidente dell'Istituto nazionale
per il Commercio Estero





Capitolo Primo 01

OVERVIEW PAESE

1	Aspetti generali
2	Cenni storico politici
3	Usi e costumi, cultura e abitudini
4	Principali indicatori economici
5	Scambi commerciali

1. Aspetti generali

A cura di Interprofessional Network

POPOLAZIONE

La Repubblica Popolare Cinese ha una popolazione di oltre un miliardo e trecento milioni di abitanti, che rappresenta circa un quinto dell'intera popolazione mondiale e fa della Cina lo stato più popolato al mondo.

La popolazione è distribuita in modo irregolare sul territorio: si concentra prevalentemente a est, nelle grandi pianure, dove la densità è di 137 abitanti per kmq; mentre a ovest, zona più aspra e arida, è nettamente più bassa.

Si tratta di un 'Paese giovane', in cui l'aspettativa di vita è di 73 anni e gli abitanti con un'età compresa tra i 15 e 65 anni rappresentano circa il 70% della popolazione.

Dagli anni ottanta, in seguito alle trasformazioni in senso capitalista del sistema economico cinese, si è verificato un incremento di reddito straordinario: l'incremento complessivo realizzato in Italia in 30 anni è stato raggiunto dalla Cina in soli 6 anni. Tuttavia, vi è un forte divario tra gli abitanti delle città e quelli delle campagne: secondo i dati dell'Ufficio Centrale di Statistica di Pechino, nel 2009, un cinese di una metropoli sviluppata come Shanghai ha guadagnato, in media, mensilmente 17.175 yuan (€ 1.900,00 circa),

mentre il reddito medio nelle campagne è stato di soli 5.153 yuan (€ 590,00 circa).

SUPERFICIE

La Cina, con una superficie di 9.598.100 kmq, è il terzo paese del mondo per estensione (preceduta dalla Federazione Russa e dal Canada). Presenta una grande varietà climatica e paesaggistica. All'interno il territorio è prevalentemente montuoso, ma la fascia costiera è estesa.

La Repubblica Popolare cinese è delimitata: a nord dalla Mongolia e dalla Russia, a nord-est dalla Russia e dalla Corea del nord, a est dal Mar Giallo e dal Mar Cinese Orientale, a sud dal Mar Cinese Meridionale, dal Vietnam, dal Laos, dal Myanmar, dall'India, dal Bhutan e dal Nepal, a ovest dal Pakistan, dall'Afghanistan e dal Tagikistan ed, infine, a nord-ovest dal Kirghizistan.

La Cina è solcata da circa 5.000 fiumi, 1.500 dei quali hanno un bacino idrografico con una superficie che supera i 1.000 kmq. Circa il 50% scorre da ovest verso est, andando a sfociare nei mari cinesi, settori dell'Oceano Pacifico; i restanti, privi di sbocco sul mare, si riversano negli aridi bacini occidentali e settentrionali, dove le acque evaporano o filtrano nel sottosuolo andando a formare profonde e importanti riserve d'acqua. I tre maggiori fiumi cinesi sono lo Huang He (o Fiume Giallo), il Chang Jiang (o Fiume Azzurro) e lo Xi Jiang.



CITTÀ PRINCIPALI

Shanghai (15.137.000 abitanti ca.), Pechino o Beijing (11.843.000 ca.), Hong Kong (8.995.000 ca.), Chongqing (7.668.000 ca.), Shenyang (6.598.000 ca.), Tientsin (6.406.000 ca.), Canton (5.727.000 ca.), Xi'an (4.931.000 ca.), Harbin (4.832.000 ca.), Shantou (4.759.000 ca.), Wuhan (4.696.000 ca.), Hangzhou (4.694.000 ca.), Chengdu (4.648.000 ca.), Nanchino (4.178.000 ca.), Jinan (3.414.000 ca.), Changchun (3.060.000 ca.).

MONETA

La valuta avente corso legale nella Repubblica Popolare Cinese è il renminbi, più comunemente chiamato *yuan*, dal nome della sua unità base. Emesso dalla Banca Popolare Cinese, che a metà del 2005 ha abbandonato il cambio fisso per conformarsi al sistema di cambio valuta, agganciando la propria moneta al dollaro. Il renminbi è suddiviso in tre unità base: uno *yuan* è diviso in 10 *jiao* e quest'ultimo è a sua volta diviso in 10 *fen*. Il taglio più piccolo del renminbi è la moneta, o la banconota, da 1 *fen*; mentre, quello più grande, è la banconota da 100 *yuan*.

Alla data del 26 aprile 2010 lo *yuan renminbi* valeva 6,82 per un dollaro e 9,10 per un euro.

ETNIE/LINGUE/RELIGIONI

La Repubblica Popolare Cinese (RPC) si definisce ufficialmente uno stato multietnico e riconosce 56 diversi gruppi etnici. La principale etnia è la Han che include circa il 92% dell'intera popolazione cinese, mentre le altre si designano come minoranze e sono considerate parte di un'etnia più grande, chiamata Zhounghua Minzu ("Etnia Cinese"). La lingua cinese si divide in otto dialetti molto differenti tra loro: il principale, nonché la lingua ufficiale, è il Mandarino.

La RPC è ufficialmente atea. Il Confucianesimo, il Taoismo e il Buddhismo, che vengono chiamate le "tre dottrine", negli anni si sono mescolate alla religione popolare andando a costituire una commistione composta di credenze che viene definita Religione Tradizionale Cinese.

DIVISIONI POLITICO-AMMINISTRATIVE

Sin dall'antichità, la Cina ha avuto una suddivisione amministrativa, su più livelli, per governare nel modo più capillare possibile il vasto territorio e l'elevato numero di abitanti. Per questo la Costituzione della Repubblica Popolare Cinese stabilisce tre livelli di governo: regioni autonome, prefetture, contee e città (anche se, di fatto, attualmente esistono cinque livelli di governo locale: la provincia, la prefettura, la contea, il comune ed il villaggio).

Il territorio cinese è formalmente così suddiviso: 22 province, 5 regioni autonome, 4 municipalità e 2 regioni ad amministrazione speciale di maggiore autonomia. Tali Aree, a esclusione di Macao ed Hong Kong, le due regioni ad amministrazione speciale (RAS), appartengono alla Cina continentale; infine vi è Taiwan (Repubblica di Cina), che costituisce uno Stato sovrano *de facto*. Con il nome "Cina" si deve intendere la Repubblica Popolare Cinese che controlla la Cina continentale, Hong Kong e Macao.

La Repubblica Popolare Cinese è uno stato socialista, nel quale tutte le cariche statali provengono dal Partito Comunista Cinese (PCC), che, non avendo alcuna opposizione politica formale, detiene una preminenza assoluta. Il Potere legislativo ha come organo supremo l'Assemblea nazionale del popolo, i cui 2.989 membri sono eletti ogni 5 anni dalle province, dalle regioni autonome, dalle municipalità e dalle forze armate. Tale assemblea si riunisce di norma una volta all'anno, elegge il presidente della Repubblica, il primo ministro, il Consiglio di Stato e forma al suo interno un comitato permanente composto da 155 membri che esplica le funzioni legislative negli intervalli tra le sessioni. La conferenza consultiva politica del popolo ha un ruolo meramente consultivo.

Il Potere esecutivo viene esercitato dal Presidente della Repubblica - Hu Jintao dal 15 marzo 2003 - che è anche segretario generale del PCC e presidente della commissione del comitato centrale del PCC. Un ruolo di rilievo è svolto dalla commissione militare del comitato centrale del PCC, un organismo direttivo della sezione militare che comanda l'esercito popolare di liberazione, la polizia e la milizia, le tre forze armate del paese.



TABELLA 1 – DATI GENERALI

	2005	2006	2007	2008
Dati				
Popolazione, totale (milioni)	1.304,50	1.311,80	1.319,98	1.324,66
Popolazione (crescita media annua, %)	0,6	0,6	0,6	0,5
Superficie area (km2) (migliaia)	9.598,1	9.598,1	9.598,1	9.598,1
Reddito Nazionale Lordo, (Banca Mondiale US\$ correnti) (miliardi)	2.275,67	2.639,48	3.120,89	3.888,08
Reddito Nazionale Lordo pro capite, (Banca Mondiale US\$ correnti)	1.740	2.010	2.360	2.940
Reddito Nazionale Lordo, PPP (dollari correnti) (miliardi)	5.358,51	6.168,66	7.083,53	7.966,73
Reddito Nazionale Lordo pro capite, PPP (dollari correnti)	4.110	4.700	5.370	6.010
Dati demografici				
Speranza di vita alla nascita, totale (anni)	72	72	73	73
Tasso di fecondità, totale (nati per donna)	1,8	1,8	1,8	1,8
Tasso di fertilità delle adolescenti (nascite per 1.000 donne di età 15-19 anni)	10	10	10	10
Tasso di mortalità, sotto i 5 anni (per 1.000)	25	24	22	21
Vaccinazione, morbillo (% dei bambini di età 12-23 mesi)	86	93	94	94
Ambiente				
Foreste (superficie in km2) (migliaia)	1.972,9	n. d.	2.054,1	n. d.
Terreno agricolo (% della superficie)	59,6	n. d.	59,3	n. d.
Improved water source (% of population with access)	n. d.	88	n. d.	n. d.
Improved sanitation facilities, urban (% of urban population with access)	n. d.	74	n. d.	n. d.
Energy use (kg of oil equivalent per capita)	1.316	n. d.	1.484	n. d.
Emissioni CO2 (metric tons per capita)	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Consumo elettrico pro capite (kWh per capita)	1.781	n. d.	2.332	n. d.
Economia				
PIL (in US\$ correnti) (miliardi)	2.243,85	2.657,87	3.280,05	4.327,00
PIL (incremento annuale a prezzi costanti, %)	10,4	11,6	11,9	9,0
Inflazione, deflatore del PIL (% annuo)	4,2	3,3	7,4	7,2
Agricoltura, valore aggiunto (% del PIL)	13	12	11	11
Industria, valore aggiunto (% del PIL)	48	48	49	49
Servizi, valore aggiunto (% del PIL)	40	40	40	40
Esportazioni di beni e servizi (% del PIL)	37	40	40	37
Importazioni di beni e servizi (% del PIL)	32	32	31	28
Investimenti Fissi Lordi (% del PIL)	44	44	43	44
Tempo richiesto per iniziare un'impresa (giorni)	48	35	35	40
Capitalizzazione di mercato delle società quotate (% del PIL)	34,8	91,3	184,1	64,6
Spesa militare (% del PIL)	2,0	2,0	2,0	2,0
Abbonati a una linea mobile di telefono (per 100 persone)	7	30	42	48



Internet users (per 100 people)	8,5	10,4	15,9	22,5
Strade, pavimentate (% del totale)	82	n. d.	71	n. d.
Esportazioni in prodotti High-technology (% delle esportazioni di manufatti)	31	30	30	29
Commercio di beni (% del PIL)	63	66	64,3	59,2
Debito totale (% delle esportazioni di beni, servizi e redditi)	3,1	2,5	2,2	2,0
Redditi da lavoro e rimesse degli emigranti in entrata, (US\$) (milioni)	20.337	23.319	38.791	48.524

Fonte: World Development Indicators database, September 2009

2. Cenni storico politici

A cura di Interprofessional Network

La Cina, in seguito alla Rivoluzione di Xina del 1912 che pose fine al grande e millenario impero cinese, è diventata repubblica ed è stata governata da una serie di governi totalitari per gran parte del ventesimo secolo. Negli ultimi trent'anni ha subito un processo di "detotalitarianizzazione" che, sebbene sia considerato da molti studiosi ancora incompleto, ha portato lente ma profonde trasformazioni nel sistema politico ed economico: già dagli anni Ottanta, Deng Xiaoping, successore di Mao Tse Tung, mise in atto riforme economiche che puntavano all'apertura della Cina ai mercati mondiali, permettendo la liberalizzazione e la privatizzazione di alcuni settori dell'economia. Un'ulteriore svolta si verificò in seguito agli episodi di Piazza Tienanmen: sebbene la protesta degli studenti, che chiedevano la democrazia ed il riassetto del sistema economico, venne repressa in modo cruento dal regime che riuscì a riconquistare la piazza, l'episodio lasciò un segnale forte ai vertici cinesi, facendo realizzare loro che, se avessero voluto conservare il potere in futuro, avrebbero dovuto portare il Paese sulla via della modernità.

Dagli anni Novanta la Cina si è definitivamente avviata a quello che è stato definito un "socialismo di mercato", ovvero, un'economia di mercato che l'ha portata a raggiungere notevoli tassi di sviluppo. Questo si è realizzato grazie a massicci investimenti sia statali - specialmente nei settori dell'energia e delle materie prime - sia provenienti dalle multinazionali di tutto il mondo, che nell'apertura del mer-

cato cinese hanno visto una preziosa opportunità per produrre a basso costo e con grandi semplificazioni a livello del mercato del lavoro. Nel dicembre 2001, con l'adesione all'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), il Paese ha ampliato la propria apertura all'estero e la propria partecipazione alla globalizzazione, oltre a perfezionare il sistema economico di mercato socialista e ad avviare profonde riforme giuridiche nei vari settori commerciali. Tali riforme puntano a offrire nuovi spazi di investimento per gli imprenditori stranieri: la condizione cui la Cina avrebbe dovuto sottostare per entrare a far parte della grande comunità economica mondiale, fu, appunto, l'impegno concreto nel portare avanti una riforma della giurisprudenza in grado di tutelare e proteggere gli investimenti stranieri.

La politica estera della Repubblica Popolare Cinese si è sviluppata, fondamentalmente, su quattro assi principali:

- incremento e miglioramento delle relazioni con i paesi confinanti al fine di creare un ambiente regionale che favorisca gli scambi commerciali e un ulteriore sviluppo dell'economia;
- accesso alle risorse naturali nei paesi in via di sviluppo;
- opposizione all'egemonia americana e instaurazione di patneriati strategici con potenze grandi e medie in nome della formazione di un ordine internazionale multipolare;
- continuazione del processo di ricongiungimento di Taiwan e repressione di ogni forma di separatismo ai confini, soprattutto nelle regioni autonome del Tibet e dello Xinjiang che confinano con l'Asia centrale.



Dalla metà degli anni Novanta, Pechino si è fatta promotrice della SCO, l'Organizzazione per la cooperazione di Shanghai, di cui fanno parte: Cina, Russia, Kazakistan, Kirghizistan, Tagikistan e Uzbekistan. La SCO mira all'agevolazione degli scambi commerciali, alla cooperazione energetica e al contenimento della presenza dell'Occidente nella regione; considerando il livello raggiunto nella cooperazione militare e di sicurezza tra i sei paesi membri si presume che l'Organizzazione potrebbe arrivare a rappresentare una sorta di "NATO dell'Est". Inoltre, l'evoluzione politico-militare della SCO rivela, soprattutto per quanto riguarda Cina e Russia, l'intenzione di limitare sempre più la presenza degli occidentali in Asia Centrale.

Tra i fattori che hanno caratterizzato le strategie della politica economica cinese negli anni recenti vi è anche la notevole espansione della presenza all'estero delle grandi società cinesi attive nel settore delle materie prime e in quello energetico; le imprese coinvolte possono contare su un mercato interno di ampie dimensioni e in rapida crescita: a causa dello sviluppo industriale, la Cina è oggi il primo consumatore al mondo di rame, carbone, acciaio e cemento e il secondo di petrolio, dopo gli Stati Uniti. L'espansione all'estero è quindi dovuta anche alla necessità di aumentare l'approvvigionamento di materie prime e risorse energetiche, per portarla a un livello proporzionato alla domanda. Inoltre, per il 2009, la Cina ha programmato un investimento di 580 miliardi di yuan (circa 58 miliardi di euro) per potenziare la propria produzione di energia. Fra i progetti vi è la chiusura progressiva di molte centrali a carbone, a cominciare dagli impianti più vecchi e inquinanti; Pechino punta anche all'aumento di capacità delle energie rinnovabili, sebbene la capacità di produzione di energia eolica della Cina sia, già oggi, seconda solo agli Stati Uniti.

Nel novembre 2004, il premier cinese Wen Jiabao ha firmato un accordo con i leader dei Paesi appartenenti all'ASEAN (Association of South-East Asian Nations) che prevedeva la graduale rimozione - fino alla totale eliminazione, entro il 2015 - dei dazi doganali e di tutte le altre misure restrittive di politica commerciale nello scambio dei prodotti originari dell'area.

Con l'inizio dell'anno, tale accordo di libero scambio tra la Cina e l'ASEAN - che riunisce Brunei, Cambogia, Filippine, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Singapore, Thailandia e Vietnam - è entrato in vigore. Si è venuta così a creare una grande area di libero scambio, attraverso la quale la diplomazia economica cinese gioca la sua partita più importante: gli accordi Cina-ASEAN, oltre a contribuire al ridimensionamento della leadership esercitata dagli Stati Uniti, la portano a rappresentare il centro di gravità della massa asiatica d'oriente. Ora la Cina punta all'approvvigionamento di materie prime a basso costo, favorendo così anche i Paesi ASEAN, che hanno a disposizione un dinamico retroterra industriale per il commercio dei loro prodotti.

Un contributo importante al "miracolo cinese", sul piano politico ed economico interno, deriva dalle infrastrutture. La rete stradale cinese si estende per una lunghezza complessiva di oltre 1,87 mln/km e comprende 34.300 km di strade a scorrimento veloce. Nel 2008 è stata terminata la costruzione del sistema cinese delle arterie stradali di livello statale, che permette il collegamento tra tutte le città dipendenti dalle autorità centrali e i capoluoghi di tutte le province e regioni autonome, con strade di alto livello composte principalmente da autostrade. Il numero delle città che si collegano attraverso tali strade arriva così a superare quota 200.

La Cina è divenuta uno dei paesi con i maggiori volumi di trasporto ferroviario ed è anche il Paese con la più alta efficienza degli impianti di trasporto; la rete ferroviaria operativa ha raggiunto 73.000 km di cui 18.500 km di ferrovie elettriche e 23.700 km di ferrovie a più binari.

Tutti i maggiori porti (Shanghai, Hong Kong, Canton, Shenzhen, Xiamen, Qingdao, Ningbo, Dalian) fanno parte del circuito dei primi 50 *containers-ports* del mondo, dove transitano più di 100 milioni di tonnellate di merci ogni anno.

Le circostanze predette, nel loro complesso, hanno portato la Cina allo straordinario e rapidissimo sviluppo che l'ha portata a sorpassare il Giappone e l'ha resa la seconda economia del mondo dopo gli Usa: il Pil cinese ha raggiunto i 33,53 trilioni di yuan (circa 4.91 trilioni di dollari Usa), ovvero le dimensioni dell'economia giapponese nel 2008.



3. Usi e costumi, cultura e abitudini

A cura di Interprofessional Network

La Cina è uno dei paesi più vasti al mondo e si caratterizza per una cultura e una tradizione tra le più antiche e affascinanti del mondo. Comprende centinaia di lingue locali, etnie, paesaggi e architetture, che fanno di questo Paese un vero e proprio “contenitore di uomini e mondi”.

Un elemento importante della storia di questo paese è indubbiamente l'adesione all'ideologia maoista, la dottrina politica fondata sul pensiero e la strategia di carattere nazional-comunista del leader cinese Mao Tse Tung. In Cina il termine “maoismo” non viene usato, si preferisce la locuzione *pensiero di Mao Tse Tung*, inteso come adattamento del pensiero marxista-leninista alla specifica realtà cinese.

L'attuale situazione culturale della Cina è estremamente singolare. Ufficialmente il marxismo è ancora l'ideologia di stato, tuttavia, l'apertura al modello liberale cui si è assistito negli ultimi decenni fa della Cina un'assoluta anomalia politico-economica: fino a oggi sembrava inconcepibile che un paese comunista potesse promuovere un'economia diversa da quella codificata dalla nomenclatura comunista internazionale, tuttavia, l'esperienza cinese è riuscita a dimostrare il contrario e sembra costituire un ibrido in costante evoluzione, sia dal punto di vista economico che politico.

Il totalitarismo ideologico ha reso questo paese uno stato ufficialmente ateo; tuttavia, l'antica spiritualità cinese pervade trasversalmente tutti gli strati della società e, in ampie fasce della popolazione, sono ancora presenti il Taoismo, il Buddismo ed il Confucianesimo, mentre Cristianesimo e Islam, le due religioni monoteiste, stentano a prendere piede nel Paese: il primo sta vivendo una situazione conflittuale con il Governo di Pechino e l'Islam è presente quasi solamente nelle regioni periferiche.

Il Taoismo, praticato maggiormente nella parte meridionale del Paese, soprattutto a Hong Kong e a Canton, deriva dal Tao, il simbolo che riassume tutto il pensiero cinese. Il cerchio è l'unità contenente due forze contrapposte ma complementari, che fluiscono

eternamente l'una verso l'altra e hanno una piccola parte dell'altra al loro interno: una, chiamata *yin*, rappresenta l'energia potenziale, ovvero la quiete, l'aspetto materiale e l'accumulo della forza; l'altra, lo *yang*, l'energia che si esprime, ovvero il movimento, l'esteriorità, l'emanazione. Entrambe sono presenti ovunque e regolano, con il loro movimento, tutte le cose.

Il Confucianesimo è una delle maggiori scuole politiche, filosofiche, morali e, in un certo senso, religiose della Cina. Si è sviluppato nel corso di due millenni e trae origine dagli insegnamenti del filosofo Kong Fuzi, il “Maestro Kong” (551-479 a.C.), conosciuto in Occidente col nome latinizzato di Confucio. Il sistema rituale e la dottrina morale che creò si proponevano di porre rimedio alla decadenza spirituale del Paese, che, all'epoca, era scosso da una diffusa corruzione e da pesanti sconvolgimenti politici. Confucio non intendeva trattare questioni soprannaturali e che trascendessero l'esperienza umana, egli era innanzitutto un educatore, un maestro, il cui insegnamento mirava a ristabilire l'ordine sociale; desiderava che i suoi discepoli fossero uomini completi, utili alla società e allo stato. A tal fine, Confucio suggerì una serie di doveri e norme morali indispensabili affinché gli uomini potessero avere relazioni armoniose tra loro. Tra queste vi erano: amore dei genitori nei confronti dei figli, pietà filiale dei figli per i genitori, amore fraterno, rispetto dei subordinati verso i superiori. Tali doveri implicano un atteggiamento educato e cortese, il rispetto sociale e la virtù della venerazione, che devono influenzare le azioni dei singoli anche al di fuori della cerchia familiare e non devono essere compiuti con ipocrisia o pura formalità, ma in quanto manifestazione di uno stato d'animo interiore che può essere acquisito solamente vincendo il proprio orgoglio e i propri risentimenti.

Dopo essersi confrontato con altre scuole di pensiero e violentemente combattuto sotto l'imperatore Qin Shihuangdi, il Confucianesimo fu imposto come dottrina di Stato sotto l'imperatore Han Wudi (156-87 a.C.) ed è rimasto tale fino al 1911, l'anno della fondazione della Repubblica di Cina.

Alcuni dei valori tramandati dalla dottrina di Confucio, come il valore del rispetto per l'autorità, si riflettono anche nel sistema educativo cinese attuale, in cui l'apprendimento si basa su un “*approccio socia-*



lista": nelle scuole elementari vi è un'unica maestra che insegna tutte le materie utilizzando libri di testo scelti dallo Stato; inoltre, agli studenti, che possono essere anche 50 in un'unica aula, vengono assegnati compiti in equipe per sottolineare l'importanza del lavoro di squadra e della collaborazione, principi fondamentali del Socialismo. Tuttavia, le recenti trasformazioni economiche hanno avuto qualche ripercussione anche su questo aspetto della società cinese: la scuola cinese è diventata molto più competitiva e meritocratica di un tempo, perché comincia a essere considerata il trampolino più importante per il successo. Per questa ragione, molti genitori esercitano una forte pressione per spingere i propri figli all'eccellenza e lavorano duramente per garantire loro la possibilità di studiare nelle scuole migliori. L'obiettivo però – diversamente a quanto avviene in Occidente, dove si punta all'eccellenza per ottenere successo personale – è quello di formare cittadini produttivi in grado di servire al meglio la società: si deve eccellere innanzitutto a beneficio della Cina, non solo per soddisfare l'orgoglio personale.

Una delle particolarità più affascinanti della cultura cinese è sicuramente rappresentata dal sistema di scrittura, i cui caratteri sono sempre graficamente contenuti in un quadrato immaginario e vengono tradizionalmente classificati in sei categorie: la classe più antica comprende quelli che sono meglio noti come *pittogrammi* (rappresentazioni grafiche della realtà); vi sono poi gli *indicativi* (rappresentazioni simboliche di oggetti, indicano un concetto); gli *ideogrammi* (unione di due o più caratteri semplici per indicare un nuovo concetto); i *composti* (combinazione di un carattere omofono, preso a prestito per indicare la pronuncia, con un radicale che individua il senso generale della parola); i *prestiti* (solitamente fonetici per cui un carattere viene scritto in modo totalmente identico a un loro omofono); infine i *falsi sinonimi* (caratteri già esistenti adottati con un'altra accezione).

Parlata da almeno un quinto della popolazione mondiale, la lingua cinese comprende numerose varianti dialettali (circa 750), ma tutti i Cinesi condividono un'unica lingua di scrittura: ciò, sin dall'antichità, ha permesso a persone di aree diverse del territorio di trovare un terreno di comunicazione comune.

I Cinesi hanno una ricca tradizione anche per quan-

to riguarda l'alimentazione e le abitudini culinarie. L'origine della cultura del cibo e delle tradizioni a essa correlate risale all'epoca della dinastia Shang (XVI secolo a.C.) e, più precisamente, allo studioso Yi Yin, che ha formulato la teoria dell'armonizzazione dei prodotti alimentari, secondo la quale, i cinque sapori (dolce, acido, amaro, piccante e salato) corrispondono alle esigenze nutrizionali dei cinque principali organi del corpo (cuore, fegato, milza/pancreas, polmoni e reni).

La cultura cinese conserva la tradizionale credenza che i prodotti alimentari siano legati alla medicina e, per questo, nella cucina cinese tutti gli ingredienti vengono combinati e proporzionati con attenzione e si utilizzano piante come scalogno, radice di zenzero fresco, aglio, boccioli di fiori secchi di giglio, germogli di bambù, funghi, che avrebbero proprietà tali da contribuire alla prevenzione e anche alla guarigione di determinate malattie.

Alla Cina si deve la scoperta della pianta del tè. La comparsa e l'evoluzione di questa pianta avrebbero avuto un rapporto con la geografia, il clima e la flora dell'antica Cina; la scoperta risale a più di tremila anni fa, all'epoca della dinastia Zhou (1066-221 a.C.). Per i Cinesi il tè non rappresenta solamente una bevanda dissetante: il suo consumo è considerato un mezzo per offrire la propria amicizia, per esprimere sentimenti personali e raggiungere il soddisfacimento di alcuni bisogni spirituali.

Un elemento molto importante della cultura cinese è costituito dallo stile architettonico delle abitazioni tradizionali: per architettura tradizionale cinese si intende quella che si riscontra negli edifici costruiti precedentemente all'inizio del processo di occidentalizzazione delle costruzioni, iniziata nel XX secolo, quando alcuni architetti cinesi, educati in occidente, hanno tentato di adattare i caratteri tradizionali cinesi a edifici moderni.

Lo stile architettonico cinese si distingue per la combinazione di spazi rettangolari di varie dimensioni, posizionati in un tutto organico, in base alla loro importanza e nel rispetto dei principi di equilibrio e simmetria. La distribuzione degli spazi interni riflette i valori sociali ed etici della cultura cinese.

L'architettura tradizionale cinese prevedeva l'uso del legno quale materiale da costruzione di base: il legno rappresenta la vita, ovvero, ciò che la cultura cinese



cerca di comunicare, nelle sue diverse forme. Inoltre, anche alcune particolari caratteristiche architettoniche e ragioni pratiche portano all'uso del legno: la tecnica di costruire una struttura su una piattaforma, per evitare danni da umidità, l'impiego di un telaio strutturale fatto di pilastri e travi a vista e lo sviluppo della tecnica di applicare colori audaci attraverso lacche brillanti che hanno anche lo scopo di preservare l'integrità del legno. Un notevole sviluppo architettonico si riscontra nella

Cina meridionale, in particolare a Taiwan, famosa per gli innumerevoli templi, ai quali sculture in legno e murales conferiscono un elegante e piacevole effetto ornamentale. Il pressante sviluppo urbano contemporaneo richiede velocità di costruzione e un'elevata densità abitativa inconciliabili con le caratteristiche delle costruzioni tradizionali, che sono state, infatti, abbandonate in favore di edifici più funzionali alle nuove esigenze.

4. Principali indicatori economici

A cura di Interprofessional Network

In riferimento allo stato attuale dell'economia cinese, si riporta la seguente tabella aggiornata a marzo 2010.

TABELLA 2 – CHINA: MAIN ECONOMIC INDICATORS (PERCENT CHANGE, UNLESS OTHERWISE INDICATED)

	2006	2007	2008	2009	2010f	2011f
The real economy						
Real GDP	11.6	12.9	9.6	8.7	9.5	8.7
Domestic Demand 1/	9.7	10.7	9.4	13.8	9.7	8.6
Consumption 1/	8.4	10.1	8.8	9.7	9.6	9.1
Gross capital formation 1/	11.1	11.4	10.2	18.3	9.7	8.2
Contribution to GDP growth (pp)						
Domestic demand 1/	9.4	10.4	8.8	12.7	9.1	8.3
Net Export 1/	2.2	2.6	0.8	-3.9	0.4	0.5
Contribution net export (WB, pp) 2/	3.8	3.4	1.8	-4.8	0.4	0.5
Export (good and services) 2/	23.8	19.9	8.6	-10.6	14.7	9.4
Import (good and services) 2/	15.9	14.1	5.1	3.9	16.4	9.2
Potential GDP growth	10.5	10.4	10.1	10.4	9.3	8.7
Output gap (pp)	0.0	2.5	2.1	0.4	0.6	0.6
CPI increases (period average) (%)	1.5	4.8	5.9	-0.8	3.7	2.8
GDP deflator	3.6	7.5	11.4	-2.1	2.7	2.6
External terms of trade	-0.8	-9.0	-4.3	8.6	-2.9	-0.1
Fiscal accounts (percent of GDP)						
Budget balance 3/	-0.8	0.6	-0.4	-2.8	-2.8	...
Revenues	18.3	19.9	19.5	20.6	19.6	...
Expenditures	19.1	19.3	19.9	23.4	22.4	...
External account (US\$ billions)						
Current account balance (US\$ bln)	250	372	426	284	304	341
As share of GDP (%)	9.4	11.0	9.4	5.8	5.5	5.4
Foreign exchange reserves (US\$ bln)	1066	1528	1950	2400	2818	3289
Other						
Broad money growth (M2), e-o-p (%)	16.9	16.7	17.8	27.0	17.0	

1/WB estimations using data on contribution to growth (table 2-20 in China Statistical Yearbook); 2/WB staff estimates based on trade data for goods from the Customs Administration, adjusted for estimated difference in price development for services trade; 3/For 2009 and 2010 this is the commitment data presented to the NPC.

Fonte: China Quarterly Update - March 2010 (www.worldbank.com)



5. Scambi commerciali

A cura di Interprofessional Network e della Direzione Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli Scambi - Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione - Ministero dello Sviluppo Economico.

Di seguito si riporta un insieme di informazioni statistiche aggiornate riguardanti in particolar modo gli scambi commerciali tra Italia e Cina.

TABELLA 3 – INTERSCAMBIO COMMERCIALE DELLA CINA (*) E RELATIVE QUOTE DI MERCATO SU EXPORT E IMPORT MONDIALE

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Export Cina (milioni di dollari US)	194.931	249.203	266.098	325.596	438.228	593.326	761.953	968.978	1.220.060	1.430.693	1.201.534
<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	6,1	27,8	6,8	22,4	34,6	35,4	28,4	27,2	25,9	17,3	-16,0
<i>Quote Cina su export mondiale</i>	3,4	3,9	4,3	5,0	5,8	6,4	7,3	8,0	8,7	8,9	9,6
Posizione Cina, in termini di export, nella graduatoria mondiale	9°	7°	6°	5°	4°	3°	3°	3°	2°	2°	1°
Import Cina (milioni di dollari US)	165.699	225.094	243.553	295.170	412.760	561.229	659.953	791.461	956.115	1.132.567	1.005.688
<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	18,2	35,8	8,2	21,2	39,8	36,0	17,6	19,9	20,8	18,5	-11,2
<i>Quote Cina su import mondiale</i>	2,8	3,3	3,8	4,4	5,3	5,9	6,1	6,4	6,7	6,9	8,0
Posizione Cina, in termini di import, nella graduatoria mondiale	10°	8°	6°	6°	3°	3°	3°	3°	3°	3°	2°
Saldo Cina (milioni di dollari US)	29.232	24.109	22.545	30.426	25.468	32.097	102.000	177.517	263.945	298.126	195.846

(*) Valori a prezzi correnti

I dati sono soggetti a successive revisioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati WTO



FIGURA 1 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLE QUOTE DI MERCATO MONDIALI DELLA CINA (VALORI IN PERCENTUALE)

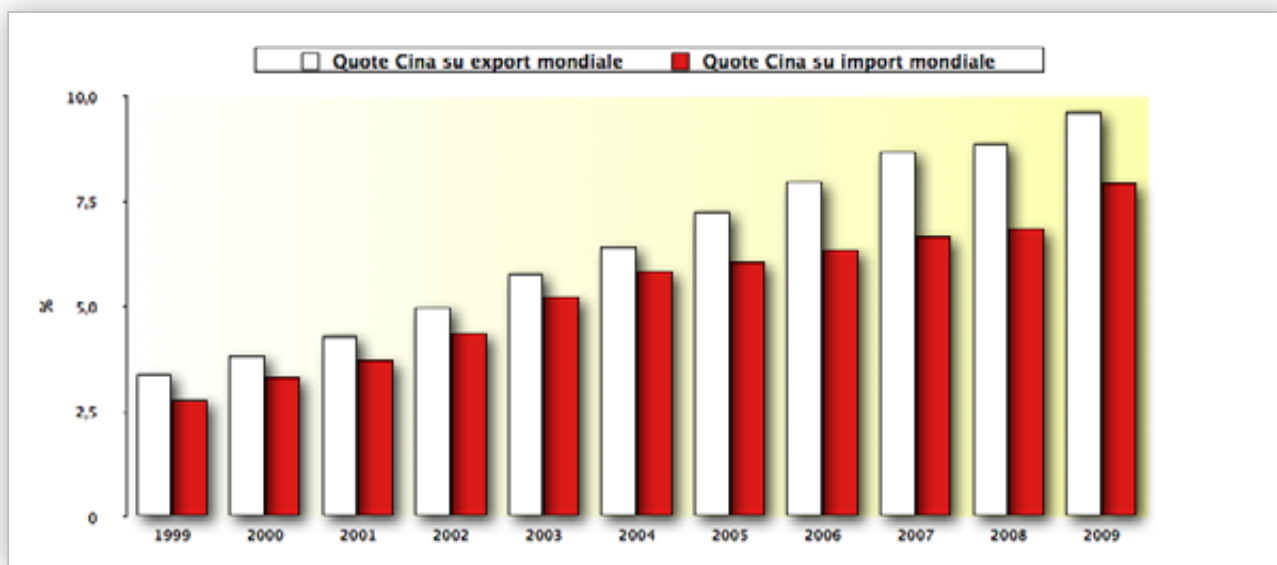


TABELLA 4A - PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI DALLA CINA - ANNO 2008

PRODOTTO	milioni di dollari US	peso % su export totale Cina	quota mondiale %	Principali mercati di destinazione del prodotto	
				Paesi	Quota %
1 Macchine, apparecchi e materiale elettrico e loro parti; apparecchi per la registrazione o la riproduzione del suono, apparecchi per la registrazione o la riproduzione delle immagini e del suono per la televisione, e parti ed accessori di questi apparecchi	329.095	23,0	16,8	1) Hong Kong	24,4
				2) Stati Uniti	16,7
2 Reattori nucleari, caldaie, macchine, apparecchi e congegni meccanici; parti di queste macchine o apparecchi	281.546	19,7	14,3	1) Stati Uniti	20,9
				2) Hong Kong	13,5
3 Indumenti ed accessori di abbigliamento, a maglia	60.587	4,2	33,9	1) Giappone	14,3
				2) Stati Uniti	12,0
4 Ghisa, ferro e acciaio	53.487	3,7	10,4	1) Corea del sud	25,8
				2) Giappone	5,2
5 Indumenti ed accessori di abbigliamento, diversi da quelli a maglia	52.427	3,7	29,2	1) Stati Uniti	17,4
				2) Giappone	16,0

Fonte: ITC - International Trade Centre. Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH2) - Capitoli



TABELLA 4B - PRINCIPALI PRODOTTI IMPORTATI DALLA CINA - ANNO 2008

PRODOTTI	milioni di dollari US	peso % su import totale Cina	quota su import mondiale %	Principali mercati di provenienza del prodotto		
				Paesi		Quota %
1	Macchine, apparecchi e materiale elettrico e loro parti; apparecchi per la registrazione o la riproduzione del suono, apparecchi per la registrazione o la riproduzione delle immagini e del suono per la televisione, e parti ed accessori di questi apparecchi	266.821	23,5	13,5	1) Giappone	16,0
					2) Taiwan	15,6
2	Combustibili minerali, oli minerali e prodotti della loro distillazione; sostanze bituminose; cere minerali	168.787	14,9	6,0	1) Arabia Saudita	15,7
					2) Angola	13,2
3	Reattori nucleari, caldaie, macchine, apparecchi e congegni meccanici; parti di queste macchine o apparecchi	140.716	12,4	7,3	1) Giappone	20,4
					2) Germania	13,3
4	Minerali, scorie e ceneri	85.281	7,5	43,5	1) Australia	29,7
					2) Brasile	18,0
5	Strumenti ed apparecchi di ottica, per fotografia e per cinematografia, di misura, di controllo o di precisione; strumenti ed apparecchi medico-chirurgici; parti ed accessori di questi strumenti o apparecchi	77.697	6,9	17,4	1) Taiwan	26,5
					2) Corea del Sud	21,1

Fonte: ITC - International Trade Centre. Classificazione utilizzata: Nomenclatura combinata (SH2) - Capitoli



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 5A - ESPORTAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA A 27 IN CINA SUDDIVISE PER PAESE DI PROVENIENZA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gennaio 2010
U.E.	51.825	63.794	71.928	78.418	81.666	6.847
Austria	1.592	1.288	1.666	1.945	1.921	147
Belgio	2.711	2.931	3.341	3.424	4.323	423
Bulgaria	57	62	75	110	115	9
Cipro	12	9	8	7	11	1
Repubblica Ceca	240	318	507	548	605	49
Germania	21.165	27.119	29.854	34.037	36.431	3.113
Danimarca	849	909	1.327	1.490	1.524	129
Estonia	34	211	65	54	55	3
Spagna	1.524	1.713	2.110	2.132	1.961	144
Finlandia	1.562	1.974	2.161	2.060	1.856	131
Francia	6.297	8.052	9.026	8.979	7.870	646
Regno Unito	4.081	4.791	5.489	6.107	5.727	449
Grecia	79	124	111	104	93	10
Ungheria	332	617	752	762	893	87
Irlanda	908	874	1.320	1.594	1.615	157
Italia	4.603	5.686	6.290	6.432	6.651	472
Lituania	11	15	15	19	22	2
Lussemburgo	129	227	194	158	132	9
Lettonia	8	16	17	19	17	2
Malta	18	53	27	25	27	3
Paesi Bassi	2.626	3.339	3.724	3.965	4.755	394
Polonia	476	609	724	867	1.051	128
Portogallo	171	214	181	184	222	16
Romania	165	174	157	160	213	22
Svezia	2.028	2.238	2.398	2.696	2.942	232
Slovenia	43	56	69	121	85	7
Slovacchia	102	176	321	419	551	61
<i>Composizione percentuale su totale export U.E. a 27</i>						
<i>Austria</i>	<i>3,1</i>	<i>2,0</i>	<i>2,3</i>	<i>2,5</i>	<i>2,4</i>	<i>2,1</i>
<i>Belgio</i>	<i>5,2</i>	<i>4,6</i>	<i>4,6</i>	<i>4,4</i>	<i>5,3</i>	<i>6,2</i>
<i>Bulgaria</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>
<i>Cipro</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Repubblica Ceca</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>
<i>Germania</i>	<i>40,8</i>	<i>42,5</i>	<i>41,5</i>	<i>43,4</i>	<i>44,6</i>	<i>45,5</i>
<i>Danimarca</i>	<i>1,6</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>	<i>1,9</i>	<i>1,9</i>	<i>1,9</i>
<i>Estonia</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,0</i>





Spagna	2,9	2,7	2,9	2,7	2,4	2,1
Finlandia	3,0	3,1	3,0	2,6	2,3	1,9
Francia	12,2	12,6	12,5	11,4	9,6	9,4
Regno Unito	7,9	7,5	7,6	7,8	7,0	6,6
Grecia	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Ungheria	0,6	1,0	1,0	1,0	1,1	1,3
Irlanda	1,8	1,4	1,8	2,0	2,0	2,3
Italia	8,9	8,9	8,7	8,2	8,1	6,9
Lituania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lussemburgo	0,2	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1
Lettonia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Malta	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Paesi Bassi	5,1	5,2	5,2	5,1	5,8	5,8
Polonia	0,9	1,0	1,0	1,1	1,3	1,9
Portogallo	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2
Romania	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
Svezia	3,9	3,5	3,3	3,4	3,6	3,4
Slovenia	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
Slovacchia	0,2	0,3	0,4	0,5	0,7	0,9

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 5B - IMPORTAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA A 27 DALLA CINA SUDDIVISE PER PAESE DI DESTINAZIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gennaio 2010
U.E.	160.327	194.932	232.658	247.922	214.641	19.217
Austria	2.120	2.500	2.928	3.203	2.542	228
Belgio	8.552	10.308	12.623	13.402	10.383	888
Bulgaria	568	770	609	756	456	32
Cipro	194	232	333	386	307	22
Repubblica Ceca	1.677	2.606	4.336	4.721	4.296	404
Germania	35.121	43.149	48.727	51.461	45.977	4.178
Danimarca	2.885	3.417	3.897	4.294	3.707	372
Estonia	302	332	299	294	182	17
Spagna	9.782	12.116	15.786	17.108	11.952	1.132
Finlandia	1.953	2.958	3.296	3.168	2.303	131
Francia	14.480	15.839	18.194	19.164	17.814	1.646
Regno Unito	24.667	28.745	33.207	32.706	30.567	2.782
Grecia	1.703	1.819	2.795	3.347	3.044	252
Ungheria	3.816	4.307	5.394	5.586	4.803	420
Irlanda	1.550	1.767	2.013	1.879	1.714	122
Italia	14.135	17.911	21.689	23.606	19.274	1.756
Lituania	291	369	498	542	325	28
Lussemburgo	2.233	3.528	3.413	4.086	3.292	177
Lettonia	105	153	257	250	145	13
Malta	58	102	93	106	117	7
Paesi Bassi	25.827	30.972	37.746	40.382	36.778	3.321
Polonia	2.606	3.571	5.050	6.276	5.543	496
Portogallo	569	773	1.063	1.342	1.115	105
Romania	1.316	1.738	1.667	2.397	1.902	160
Svezia	3.196	3.906	4.710	4.765	4.133	377
Slovenia	213	305	447	616	553	50
Slovacchia	408	739	1.587	2.078	1.418	100
<i>Composizione percentuale su totale import U.E. a 27</i>						
Austria	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2
Belgio	5,3	5,3	5,4	5,4	4,8	4,6
Bulgaria	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2
Cipro	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
Repubblica Ceca	1,0	1,3	1,9	1,9	2,0	2,1
Germania	21,9	22,1	20,9	20,8	21,4	21,7
Danimarca	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,9
Estonia	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1





Spagna	6,1	6,2	6,8	6,9	5,6	5,9
Finlandia	1,2	1,5	1,4	1,3	1,1	0,7
Francia	9,0	8,1	7,8	7,7	8,3	8,6
Regno Unito	15,4	14,7	14,3	13,2	14,2	14,5
Grecia	1,1	0,9	1,2	1,4	1,4	1,3
Ungheria	2,4	2,2	2,3	2,3	2,2	2,2
Irlanda	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6
Italia	8,8	9,2	9,3	9,5	9,0	9,1
Lituania	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Lussemburgo	1,4	1,8	1,5	1,6	1,5	0,9
Lettonia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Malta	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
Paesi Bassi	16,1	15,9	16,2	16,3	17,1	17,3
Polonia	1,6	1,8	2,2	2,5	2,6	2,6
Portogallo	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Romania	0,8	0,9	0,7	1,0	0,9	0,8
Svezia	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	2,0
Slovenia	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Slovacchia	0,3	0,4	0,7	0,8	0,7	0,5

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 5C - INTERSCAMBIO DELL'UNIONE EUROPEA A 27 CON LA CINA SUDDIVISO PER PAESE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gennaio 2010
U.E.	212.152	258.726	304.585	326.340	296.307	26.064
Austria	3.712	3.788	4.594	5.148	4.462	375
Belgio	11.264	13.239	15.964	16.827	14.706	1.311
Bulgaria	625	832	684	866	571	41
Cipro	205	240	341	393	318	24
Repubblica Ceca	1.917	2.924	4.843	5.269	4.901	454
Germania	56.287	70.268	78.581	85.498	82.408	7.291
Danimarca	3.733	4.326	5.224	5.785	5.231	501
Estonia	336	543	364	347	237	19
Spagna	11.306	13.829	17.896	19.240	13.913	1.277
Finlandia	3.515	4.932	5.457	5.229	4.159	262
Francia	20.777	23.891	27.220	28.143	25.684	2.292
Regno Unito	28.748	33.536	38.696	38.812	36.294	3.231
Grecia	1.781	1.943	2.905	3.452	3.137	262
Ungheria	4.148	4.924	6.146	6.347	5.695	507
Irlanda	2.459	2.640	3.333	3.473	3.329	279
Italia	18.738	23.597	27.979	30.039	25.926	2.228
Lituania	302	384	514	560	347	30
Lussemburgo	2.363	3.755	3.608	4.244	3.424	187
Lettonia	114	169	274	269	162	15
Malta	75	155	120	130	144	10
Paesi Bassi	28.452	34.312	41.470	44.347	41.532	3.715
Polonia	3.083	4.180	5.775	7.143	6.594	624
Portogallo	740	987	1.245	1.526	1.337	121
Romania	1.481	1.912	1.824	2.558	2.115	182
Svezia	5.225	6.143	7.108	7.461	7.075	609
Slovenia	257	362	516	737	638	57
Slovacchia	510	915	1.908	2.496	1.969	161
<i>Composizione percentuale su totale interscambio U.E. a 27</i>						
Austria	1,7	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4
Belgio	5,3	5,1	5,2	5,2	5,0	5,0
Bulgaria	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2
Cipro	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Repubblica Ceca	0,9	1,1	1,6	1,6	1,7	1,7
Germania	26,5	27,2	25,8	26,2	27,8	28,0
Danimarca	1,8	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9
Estonia	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1





Spagna	5,3	5,3	5,9	5,9	4,7	4,9
Finlandia	1,7	1,9	1,8	1,6	1,4	1,0
Francia	9,8	9,2	8,9	8,6	8,7	8,8
Regno Unito	13,6	13,0	12,7	11,9	12,2	12,4
Grecia	0,8	0,8	1,0	1,1	1,1	1,0
Ungheria	2,0	1,9	2,0	1,9	1,9	1,9
Irlanda	1,2	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
Italia	8,8	9,1	9,2	9,2	8,7	8,5
Lituania	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1
Lussemburgo	1,1	1,5	1,2	1,3	1,2	0,7
Lettonia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Malta	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Paesi Bassi	13,4	13,3	13,6	13,6	14,0	14,3
Polonia	1,5	1,6	1,9	2,2	2,2	2,4
Portogallo	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Romania	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,7
Svezia	2,5	2,4	2,3	2,3	2,4	2,3
Slovenia	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Slovacchia	0,2	0,4	0,6	0,8	0,7	0,6

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 5D - SALDI COMMERCIALI DELL'UNIONE EUROPEA A 27 CON LA CINA SUDDIVISI PER PAESE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2005	2006	2007	2008	2009	Gennaio 2010
U.E.	-108.502	-131.138	-160.730	-169.504	-132.974	-12.370
Austria	-527	-1.213	-1.262	-1.257	-621	-81
Belgio	-5.841	-7.377	-9.282	-9.978	-6.059	-464
Bulgaria	-510	-708	-534	-646	-342	-23
Cipro	-182,2	-222,9	-325,4	-378,8	-295,7	-20,9
Repubblica Ceca	-1.436	-2.288	-3.829	-4.172	-3.690	-355
Germania	-13.956	-16.029	-18.873	-17.424	-9.546	-1.065
Danimarca	-2.036	-2.508	-2.569	-2.804	-2.183	-243
Estonia	-269	-120	-235	-240	-127	-14
Spagna	-8.259	-10.403	-13.675	-14.976	-9.991	-988
Finlandia	-391	-984	-1.135	-1.108	-447	0
Francia	-8.183	-7.788	-9.168	-10.186	-9.944	-1.000
Regno Unito	-20.585	-23.954	-27.719	-26.599	-24.841	-2.333
Grecia	-1.624	-1.694	-2.684	-3.243	-2.951	-242
Ungheria	-3.484	-3.689	-4.642	-4.824	-3.910	-333
Irlanda	-642	-893	-693,4	-284,4	-98,9	35
Italia	-9.531	-12.225	-15.399	-17.174	-12.623	-1.284
Lituania	-280	-355	-483	-523	-303	-26
Lussemburgo	-2.104	-3.300	-3.219	-3.928	-3.160	-168
Lettonia	-97	-138	-240	-231	-129	-11
Malta	-40,1	-48,9	-65,2	-81,2	-90,6	-4,6
Paesi Bassi	-23.201	-27.633	-34.022	-36.417	-32.023	-2.927
Polonia	-2.130	-2.961	-4.326	-5.410	-4.493	-368
Portogallo	-398	-559	-882	-1.158	-893	-89
Romania	-1.151	-1.564	-1.511	-2.237	-1.689	-138
Svezia	-1.168	-1.668	-2.312	-2.069	-1.191	-145
Slovenia	-170	-249	-378	-495	-468	-43
Slovacchia	-305	-563	-1.266	-1.659	-866	-39

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori

TABELLA 5E - POSIZIONE OCCUPATA DALLA CINA NELLA GRADUATORIA DEI PAESI CLIENTI E FORNITORI DELL' U.E. A 27

	2005	2006	2007	2008	2009	Gennaio 2010
Posizione Cina come cliente	4°	4°	4°	4°	3°	3°
Posizione Cina come fornitore	2°	1°	1°	1°	1°	1°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Eurostat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori





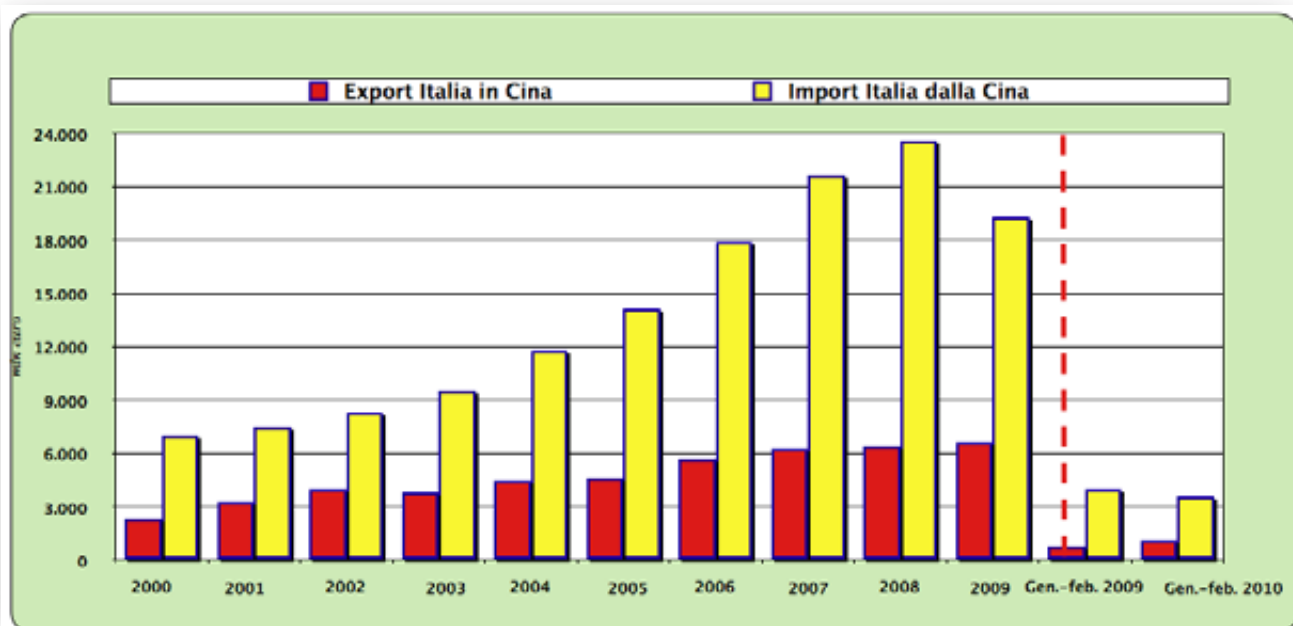
TABELLA 6A - INTERSCAMBIO COMMERCIALE ⁽¹⁾ DELL'ITALIA CON LA CINA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. - Feb. 2009	Gen. - Feb. 2010 ⁽²⁾
Export Italia	2.380	3.275	4.017	3.850	4.448	4.603	5.686	6.290	6.432	6.651	804	1.066
% su export totale Italia	0,91	1,20	1,49	1,46	1,56	1,53	1,71	1,72	1,74	2,29	1,86	2,36
Variazione % rispetto al periodo precedente	29,8	37,6	22,7	-4,2	15,5	3,5	23,5	10,6	2,3	3,4	-	32,7
Import Italia	7.028	7.484	8.307	9.553	11.828	14.135	17.911	21.689	23.606	19.274	3.954	3.605
% su import totale Italia	2,72	2,84	3,18	3,63	4,14	4,57	5,08	5,81	6,18	6,55	8,27	7,07
Variazione % rispetto al periodo precedente	40,5	6,5	11,0	15,0	23,8	19,5	26,7	21,1	8,8	-18,3	-	-8,8
Interscambio totale	9.408	10.759	12.324	13.403	16.277	18.738	23.597	27.979	30.039	25.926	4.757	4.671
% su interscambio totale Italia	1,81	2,00	2,32	2,54	2,86	3,08	3,45	3,79	4,00	4,44	5,22	4,86
Variazione % rispetto al periodo precedente	37,6	14,4	14,6	8,8	21,4	15,1	25,9	18,6	7,4	-13,7	-	-1,8
Saldi	-4.647	-4.209	-4.290	-5.702	-7.380	-9.531	-12.225	-15.399	-17.174	-12.623	-3.150	-2.539
Saldi normalizzati ⁽³⁾	-49,4	-39,1	-34,8	-42,5	-45,3	-50,9	-51,8	-55,0	-57,2	-48,7	-66,2	-54,4

(1) I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori; (2) I dati di interscambio complessivi dell'Italia con la Cina sono disponibili fino a febbraio 2010. Per tale periodo, tuttavia, non sono disponibili i dati riportati nelle tabelle successive; (3) Il saldo normalizzato è il rapporto percentuale tra il saldo e la somma delle esportazioni e delle importazioni

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

FIGURA 2 - RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELL'INTERSCAMBIO COMMERCIALE ITALIA-CINA (VALORI IN MILIONI DI EURO)





Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 6B - POSIZIONE OCCUPATA DALLA CINA NELLA GRADUATORIA DEI PAESI CLIENTI E FORNITORI DELL'ITALIA

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gen. 2009	Gen. 2010
Posizione Cina come cliente	21°	18°	14°	15°	14°	15°	14°	14°	14°	11°	13°	10°
Posizione Cina come fornitore	10°	10°	9°	8°	7°	4°	4°	3°	3°	3°	2°	3°

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

TABELLA 6C - ESPORTAZIONI DELL'ITALIA IN CINA SUDDIVISE PER SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2008	% su export totale in Cina	2009	% su export totale in Cina	Gen. 2009	% su export totale in Cina	Gen. 2010	% su export totale in Cina
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	8,1	0,1	10,0	0,2	0,4	0,1	0,8	0,2
AA02-Prodotti della silvicoltura	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BB07-Minerali metalliferi	1,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,1	0,5	0,1
BB08-Altri minerali da cave e miniere	48,4	0,8	67,5	1,0	2,6	0,8	4,7	1,0
CA10-Prodotti alimentari	66,8	1,0	93,0	1,4	3,7	1,1	6,5	1,4
CA11-Bevande	17,2	0,3	21,6	0,3	0,7	0,2	1,2	0,3
CA12-Tabacco	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CB13-Prodotti tessili	252,2	3,9	226,2	3,4	8,8	2,6	9,9	2,1
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	139,4	2,2	141,9	2,1	10,7	3,2	14,7	3,1
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	306,6	4,8	286,5	4,3	13,4	3,9	20,7	4,4
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	17,8	0,3	17,0	0,3	0,5	0,1	0,9	0,2
CC17-Carta e prodotti di carta	32,2	0,5	41,3	0,6	1,9	0,6	2,5	0,5
CC18-Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	0,4	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CD19-Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	3,4	0,1	15,3	0,2	1,6	0,5	0,8	0,2



CE20-Prodotti chimici	491,5	7,6	407,7	6,1	22,4	6,6	30,4	6,5
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	118,5	1,8	132,9	2,0	6,1	1,8	11,0	2,3
CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	115,0	1,8	139,4	2,1	8,4	2,5	12,3	2,6
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	57,7	0,9	58,4	0,9	4,0	1,2	5,4	1,1
CH24-Prodotti della metallurgia	408,5	6,4	332,0	5,0	18,6	5,5	19,5	4,1
CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	158,5	2,5	153,5	2,3	9,8	2,9	6,3	1,3
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	261,7	4,1	249,8	3,8	10,3	3,0	21,4	4,5
CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	441,2	6,9	410,2	6,2	27,7	8,1	20,3	4,3
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	2.785,5	43,3	3.014,8	45,3	154,6	45,5	216,1	45,8
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	173,7	2,7	144,9	2,2	8,4	2,5	13,1	2,8
CL30-Altri mezzi di trasporto	58,6	0,9	127,2	1,9	7,0	2,1	8,3	1,8
CM31-Mobili	56,1	0,9	66,0	1,0	3,4	1,0	2,9	0,6
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	185,6	2,9	216,7	3,3	6,7	2,0	13,3	2,8
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	219,6	3,4	263,8	4,0	7,3	2,2	28,1	5,9
JA58-Prodotti delle attività editoriali	5,6	0,1	5,1	0,1	0,6	0,2	0,2	0,0
JA59-Prodotti delle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi; registrazioni musicali e sonore	0,4	0,0	7,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
MC74-Prodotti delle altre attività professionali, scientifiche e tecniche	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RR90-Prodotti delle attività creative, artistiche e d'intrattenimento	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RR91-Prodotti delle attività di biblioteche, archivi, musei e di altre attività culturali	0,7	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
SS96-Prodotti delle altre attività di servizi per la persona	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori.

Classificazione utilizzata: ATECO 2007 a 2 cifre - Divisioni



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 6D - IMPORTAZIONI IN ITALIA DALLA CINA SUDDIVISE PER SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2008	% su import totale dalla Cina	2009	% su import totale dalla Cina	Gen. 2009	% su import totale dalla Cina	Gen. 2010	% su import totale dalla Cina
AA01-Prodotti agricoli, animali e della caccia	214,4	0,9	147,3	0,8	19,4	0,9	21,0	1,2
AA02-Prodotti della silvicoltura	1,7	0,0	1,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
AA03-Prodotti della pesca e dell'acquacoltura	0,9	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0
BB05-Carbene (esclusa torba)	2,1	0,0	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BB07-Minerali metalliferi	12,3	0,1	11,7	0,1	1,8	0,1	0,3	0,0
BB08-Altri minerali da cave e miniere	77,1	0,3	36,1	0,2	2,5	0,1	3,0	0,2
CA10-Prodotti alimentari	238,1	1,0	237,3	1,2	31,6	1,5	24,9	1,4
CA11-Bevande	3,7	0,0	3,5	0,0	0,2	0,0	0,3	0,0
CA12-Tabacco	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CB13-Prodotti tessili	1.223,2	5,2	1.025,8	5,3	114,7	5,4	100,5	5,7
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)	3.093,5	13,1	3.161,5	16,4	413,4	19,3	307,3	17,5
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	1.643,3	7,0	1.507,8	7,8	209,9	9,8	151,0	8,6
CC16-Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio	259,7	1,1	184,8	1,0	19,0	0,9	16,3	0,9
CC17-Carta e prodotti di carta	136,3	0,6	116,6	0,6	9,8	0,5	11,0	0,6
CC18-Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	1,9	0,0	1,3	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
CD19-Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	107,2	0,5	3,6	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
CE20-Prodotti chimici	868,1	3,7	678,0	3,5	67,9	3,2	69,4	4,0
CF21-Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	218,4	0,9	233,1	1,2	23,2	1,1	29,6	1,7
CG22-Articoli in gomma e materie plastiche	613,2	2,6	520,2	2,7	54,6	2,6	50,3	2,9
CG23-Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	623,8	2,6	444,1	2,3	45,9	2,1	39,9	2,3
CH24-Prodotti della metallurgia	2.587,2	11,0	518,8	2,7	104,3	4,9	55,5	3,2



CH25-Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	1.202,1	5,1	809,5	4,2	101,2	4,7	72,8	4,1
CI26-Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi	3.016,2	12,8	3.492,2	18,1	286,0	13,4	276,6	15,8
CJ27-Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche	1.995,9	8,5	1.615,8	8,4	152,4	7,1	149,3	8,5
CK28-Macchinari e apparecchiature nca	2.363,5	10,0	1.704,6	8,8	204,8	9,6	140,2	8,0
CL29-Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	388,3	1,6	354,3	1,8	37,4	1,7	29,2	1,7
CL30-Altri mezzi di trasporto	446,3	1,9	457,5	2,4	23,7	1,1	17,7	1,0
CM31-Mobili	386,0	1,6	340,6	1,8	40,2	1,9	33,8	1,9
CM32-Prodotti delle altre industrie manifatturiere	1.806,0	7,7	1.591,2	8,3	167,2	7,8	124,1	7,1
EE38-Prodotti delle attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; prodotti dell'attività di recupero dei materiali	12,0	0,1	10,0	0,1	0,9	0,0	0,5	0,0
JA58-Prodotti delle attività editoriali	52,0	0,2	50,1	0,3	4,5	0,2	3,9	0,2
JA59-Prodotti delle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi; registrazioni musicali e sonore	0,6	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MC74-Prodotti delle altre attività professionali, scientifiche e tecniche	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RR90-Prodotti delle attività creative, artistiche e d'intrattenimento	5,3	0,0	4,7	0,0	0,5	0,0	0,3	0,0
RR91-Prodotti delle attività di biblioteche, archivi, musei e di altre attività culturali	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SS96-Prodotti delle altre attività di servizi per la persona	1,4	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0
VV89-Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	3,6	0,0	7,3	0,0	0,2	0,0	25,9	1,5

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

I dati del 2009 e del 2010 sono provvisori.

Classificazione utilizzata: ATECO 2007 a 2 cifre - Divisioni



Dossier Cina L'IMPRESA VERSO I MERCATI INTERNAZIONALI

TABELLA 6E - ESPORTAZIONI DALL'ITALIA IN CINA SUDDIVISE PER REGIONI DI PROVENIENZA (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2006	% su export totale in Cina	2007	% su export totale in Cina	2008	% su export totale in Cina	2009	% su export totale in Cina
ITALIA NORD Occidentale	2.756	48,5	3.006	47,8	3.097	48,1	3.051	45,9
Piemonte	622	10,9	600	9,5	598	9,3	637	9,6
Valle d'Aosta	12	0,2	19	0,3	20	0,3	16	0,2
Lombardia	2.033	35,8	2.308	36,7	2.402	37,3	2.331	35,0
Liguria	88	1,5	79	1,3	76	1,2	67	1,0
ITALIA NORD Orientale	1.693	29,8	1.999	31,8	2.134	33,2	2.297	34,5
Trentino Alto Adige	55	1,0	99	1,6	178	2,8	144	2,2
Veneto	762	13,4	877	13,9	862	13,4	933	14,0
Friuli Venezia Giulia	240	4,2	287	4,6	245	3,8	333	5,0
Emilia Romagna	636	11,2	735	11,7	848	13,2	887	13,3
ITALIA CENTRALE	865	15,2	866	13,8	879	13,7	974	14,6
Toscana	415	7,3	399	6,3	520	8,1	676	10,2
Umbria	208	3,7	205	3,3	117	1,8	100	1,5
Marche	76	1,3	92	1,5	99	1,5	83	1,2
Lazio	166	2,9	170	2,7	144	2,2	116	1,7
MEZZOGIORNO	366	6,4	416	6,6	317	4,9	324	4,9
Abruzzo	45	0,8	36	0,6	51	0,8	50	0,7
Molise	8	0,1	10	0,2	6	0,1	5	0,1
Campania	103	1,8	119	1,9	115	1,8	135	2,0
Puglia	154	2,7	166	2,6	98	1,5	78	1,2
Basilicata	5	0,1	8	0,1	6	0,1	4	0,1
Calabria	2	0,0	2	0,0	3	0,0	3	0,0
Sicilia	15	0,3	14	0,2	7	0,1	32	0,5
Sardegna	35	0,6	61	1,0	31	0,5	17	0,3
Diverse o non specificate	6	0,1	3	0,1	6	0,1	5	0,1

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

I dati del 2009 sono provvisori.



TABELLA 6F - IMPORTAZIONI IN ITALIA DALLA CINA SUDDIVISE PER REGIONE DI DESTINAZIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

	2006	% su import totale dalla Cina	2007	% su import totale dalla Cina	2008	% su import totale dalla Cina	2009	% su import totale dalla Cina
ITALIA NORD OCCIDENTALE	8.531	47,6	10.117	46,6	11.336	48,0	9.052	47,0
Piemonte	1.445	8,1	1.746	8,0	1.815	7,7	1.414	7,3
Valle d'Aosta	16	0,1	28	0,1	26	0,1	22	0,1
Lombardia	6.339	35,4	7.513	34,6	8.555	36,2	6.969	36,2
Liguria	731	4,1	830	3,8	940	4,0	647	3,4
ITALIA NORD ORIENTALE	4.980	27,8	6.357	29,3	6.811	28,9	5.494	28,5
Trentino Alto Adige	174	1,0	203	0,9	177	0,8	144	0,7
Veneto	2.726	15,2	3.326	15,3	3.442	14,6	2.910	15,1
Friuli Venezia Giulia	276	1,5	394	1,8	485	2,1	520	2,7
Emilia Romagna	1.804	10,1	2.434	11,2	2.706	11,5	1.920	10,0
ITALIA CENTRALE	2.525	14,1	3.020	13,9	3.059	13,0	2.760	14,3
Toscana	1.307	7,3	1.535	7,1	1.469	6,2	1.316	6,8
Umbria	101	0,6	130	0,6	197	0,8	95	0,5
Marche	474	2,6	616	2,8	624	2,6	506	2,6
Lazio	642	3,6	738	3,4	769	3,3	843	4,4
MEZZOGIORNO	1.871	10,4	2.170	10,0	2.366	10,0	1.954	10,1
Abruzzo	165	0,9	192	0,9	242	1,0	171	0,9
Molise	20	0,1	31	0,1	39	0,2	34	0,2
Campania	1.114	6,2	1.294	6,0	1.383	5,9	1.166	6,0
Puglia	367	2,1	427	2,0	440	1,9	346	1,8
Basilicata	5	0,0	7	0,0	25	0,1	22	0,1
Calabria	56	0,3	39	0,2	37	0,2	64	0,3
Sicilia	111	0,6	151	0,7	154	0,7	122	0,6
Sardegna	34	0,2	28	0,1	45	0,2	28	0,1
Diverse o non specificate	4	0,0	25	0,1	35	0,1	14	0,1

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat.

I dati del 2009 sono provvisori.





Capitolo Secondo

02

A cura di Interprofessional Network

PERCHÉ FARE BUSINESS IN CINA

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | Caratteristiche del sistema paese |
| 2 | Principali settori economici |

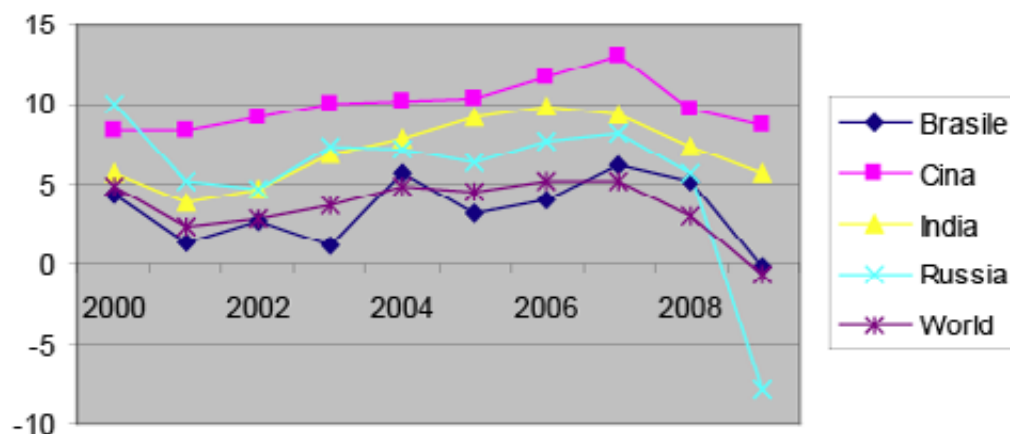
1. Caratteristiche del sistema paese

1. QUADRO GENERALE

La Cina nell'ambito dei paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), pur avendo dovuto registrare nel biennio 2008-2009 un rallentamento rispetto ai tassi di crescita a due cifre degli anni precedenti, è il paese che meglio ha saputo reagire alla crisi internazionale.

TABELLA E GRAFICO 1 - ANDAMENTO PIL BRIC

Prodotto Interno Lordo (andamento %)					
	2005	2006	2007	2008	2009
Brasile	3,2	4	6,1	5,1	-0,2
Cina	10,4	11,6	13,0	9,6	8,7
India	9,2	9,8	9,4	7,3	5,7
Russia	6,4	7,7	8,1	5,6	-7,9
World	4,5	5,1	5,2	3,0	-0,6



Fonte: FMI World Economic Outlook (April 2010)



Nei primi tre mesi del 2010 il PIL della Cina ha registrato un aumento dell'11,9%, in linea, al momento, con le stime della Banca Mondiale, che prevede una crescita annuale stimata tra l'8 e il 10%.

A migliorare sono stati anche altri indici della Repubblica Popolare Cinese: l'inflazione, che si è per ora attestata al 2,2%, e la produzione industriale, che tra gennaio e marzo è salita del 19,6%.

I ritmi di sviluppo si sono quindi riportati sui livelli pre-crisi, tanto che le autorità cinesi hanno già provveduto a ridurre l'intensità delle misure di stimolo fiscale e di sostegno al credito bancario adottate nel periodo di crisi. Non mancano alcune perplessità circa la capacità di mantenere una crescita così sostenuta al venir meno di queste misure di sostegno.

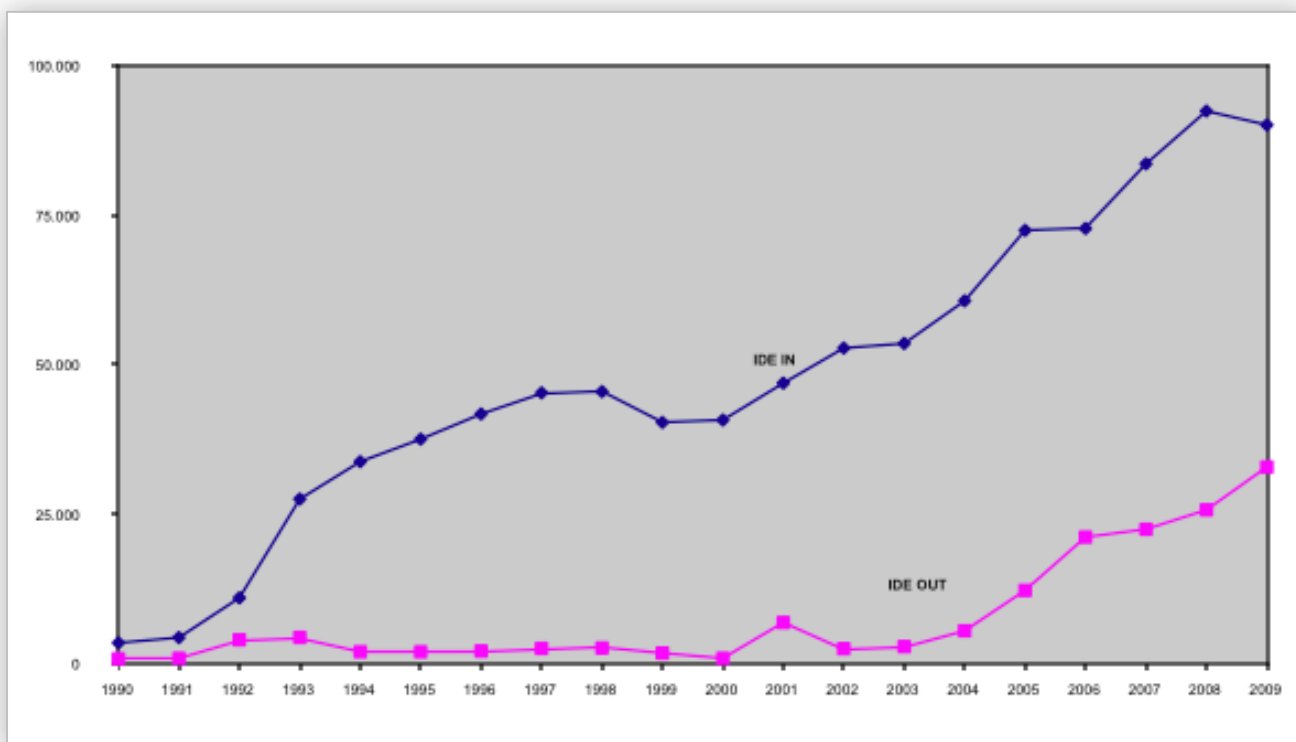
Secondo uno studio realizzato da Citi Private Bank e Knight Frank oggi in Cina vi sono 343.000 persone che detengono un patrimonio superiore a 1 milione di dollari. Si stima invece che le persone benestanti (con reddito superiore a 30.000 dollari l'anno) siano circa 200 milioni.

2. GRADO DI APERTURA DELLA CINA AL COMMERCIO INTERNAZIONALE E AGLI INVESTIMENTI ESTERI

L'11 dicembre 2001 ha segnato una pagina storica importantissima e determinante per tutte le economie mondiali. Con l'ingresso, infatti, della Cina all'interno del WTO si è dato inizio a un vero e proprio rinascimento economico e culturale del paese della Grande Muraglia, ricco di stimolanti sfide globali non ultima quella sportiva culminata con le Olimpiadi di Pechino del 2008 e l'Expo del 2010 a Shanghai (1 maggio – 31 ottobre).

Il governo cinese, nel processo di riforme economiche e di apertura al commercio internazionale, ha sempre promosso l'accesso di investimenti stranieri, spinto dalla considerazione che questi capitali siano diventati una basilare forza per la promozione dello sviluppo economico cinese.

GRAFICO 2 - FLUSSI DI IDE (DI NATURA NON FINANZIARIA) IN ENTRATA E IN USCITA NEL TERRITORIO CINESE (IN MILIONI DI DOLLARI)



Fonte: UNCTAD

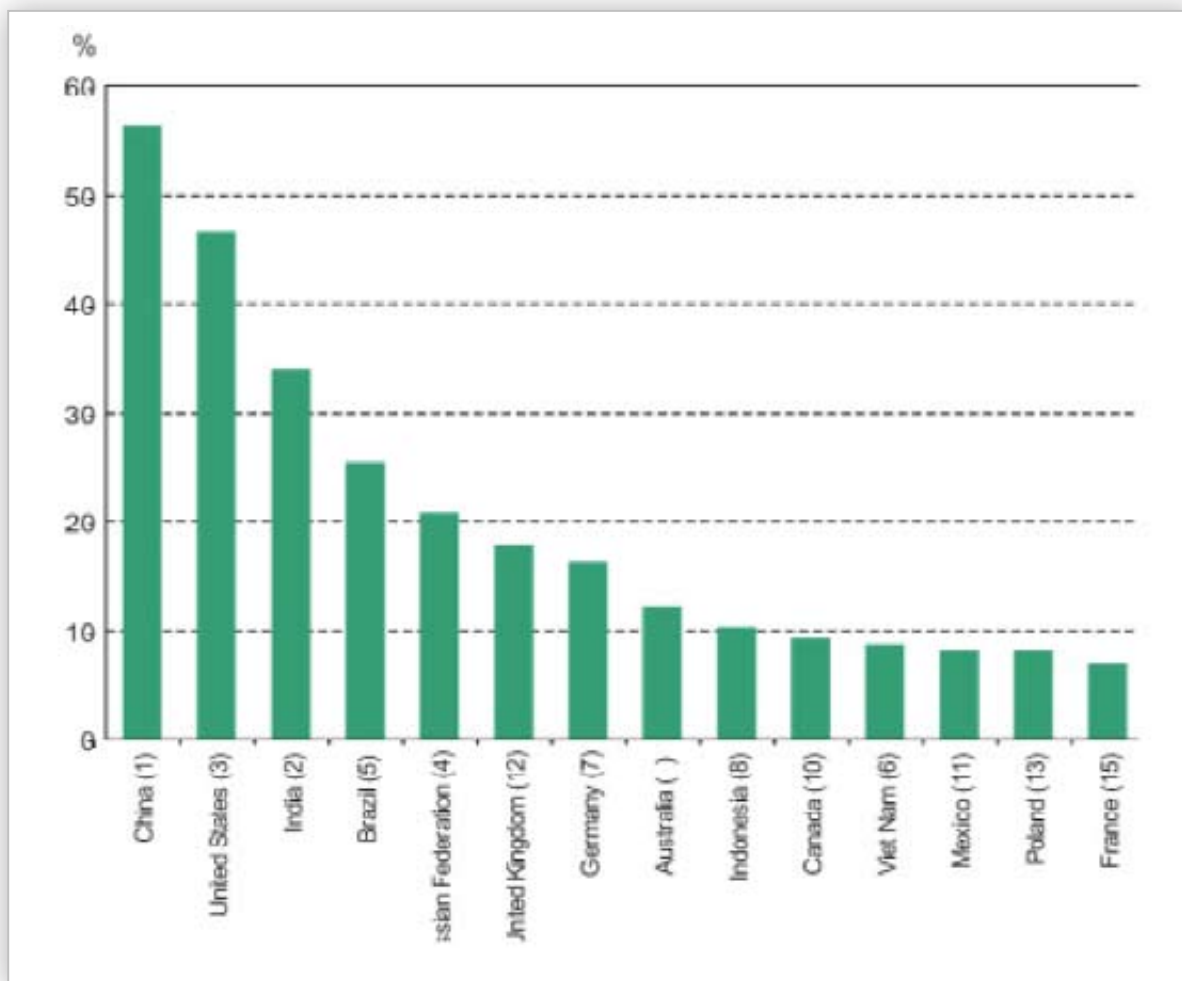


Confermando la tendenza che vede la Cina sempre più attiva anche come paese investitore oltre che come destinazione dei flussi di capitali dall'estero, a settembre 2009, gli investimenti cinesi verso l'estero risultavano di 32,87 miliardi di dollari, stimando il raggiungimento di 40 miliardi di dollari per fine anno. Questo grazie soprattutto alle società statali cinesi che hanno contribuito maggiormente alla crescita degli investimenti all'estero, acquisendo quote di società in 112 paesi, principalmente nel settore delle risorse

naturali e nelle attività manifatturiere.

Secondo il MOFCOM, nel 2009 il 52% degli IDE in Cina si è concentrato nel settore manifatturiero e il 42% in quello dei servizi.

GRAFICO 3 - LE PIÙ INTERESSANTI 15 ECONOMIE PER LA LOCAZIONE DI IDE, TRIENNIO 2009-2011 (PERCENTUALE)



Fonte: UNCTAD

Per quanto concerne le previsioni future, si può notare come la Cina, con una quota superiore al 55%, risulti essere la nazione preferita nella localizzazione di IDE nel il triennio 2009-2011.



2. Principali settori economici

Nonostante il periodo di recessione globale, la crisi sembra aver prodotto nell'economia cinese effetti limitati. Hanno sofferto prevalentemente i settori legati all'esportazione, mentre i consumi interni sono cresciuti e hanno contribuito positivamente ai risultati del 2009.

La Cina è il paese con le migliori performance di crescita a livello mondiale e su di essa si concentrano le strategie di sviluppo di molti operatori economici. Ne deriva pertanto un mercato altamente competitivo, verso il quale, per ottenere risultati positivi, non ci si può approcciare con azioni improvvisate, ma con strategie ben strutturate.

1. L'ITALIA E IL MERCATO CINESE

La voglia di recuperare i ritardi di un sistema paese, che per lungo tempo ha privilegiato le attività dell'import/export senza prestare sufficiente attenzione alle prospettive di insediamento produttivo o commerciale e ai connessi problemi di finanziamento, è ciò che sostanzialmente sta alla base dell'interscambio economico dell'Italia in Cina.

Nel 2009 l'Italia si è collocata al 22° posto tra i paesi fornitori della Cina, con un export di 6.651 milioni di Euro, registrando un incremento del 3,4% rispetto al 2008. Germania e Francia sono rispettivamente al 5° e al 18° posto con un export di 36.431 milioni di Euro per la Germania e di 7.870 milioni di Euro per la Francia.

I dati di import ed export dall'Italia con la Cina sono ancora piuttosto insignificanti raffrontati a un import totale cinese di 1.006 miliardi di USD e a un export di 1.202 miliardi di USD.

La propensione delle aziende italiane al mercato cinese è stata frenata da una certa mancanza di convinzione, che ha contraddistinto i rapporti con la Cina sin dall'apertura di quest'ultima ai flussi del commercio internazionale.

Tuttavia, sembra che negli ultimi tempi questa tendenza stia cambiando; si assiste infatti a un

maggiore posizionamento delle aziende italiane sul mercato cinese accompagnato dalla scelta di produrre stabilmente in Cina. Questo con particolare riferimento ad alcuni settori quali: l'alimentare, i settori dell'industria meccanica, elettrica e farmaceutica; settori abbigliamento, calzature, lusso e gioielleria; oltre all'arredo per la casa e il segmento auto.

A oggi sono circa 2.000 le imprese italiane stabilitesi in Cina (si escluda Hong Kong); per molte di loro la presenza è limitata a un ufficio di rappresentanza, ma non mancano presenze attraverso show room, uffici vendita, centro servizi con partner locale, *Wholly Foreign Owned Enterprise* (WFOE), produzione in loco.

Molti sono i vantaggi di una presenza costante in loco.

Di seguito si riportano i più importanti:

- risparmio costi di produzione;
- tempi di consegna sul mercato interno molto più rapidi;
- gestione dell'assistenza e dei servizi post-vendita;
- utilizzo della valuta locale, con conseguente facilitazione per gli acquirenti locali;
- credibilità del proprio prodotto.

La produzione in loco diverrà con il tempo una scelta sempre più consigliabile per le imprese italiane che vogliono competere nel mercato cinese; una strategia di penetrazione che contenga la produzione e la distribuzione diretta, dove venga esaltato il *"Made in Italy"*, realizzato a prezzi contenuti.

La Cina sta promuovendo con impegno i settori emergenti strategici incoraggiando gli investimenti esteri nei settori delle nuove energie, dei nuovi materiali, della bio-farmacia e dell'informazione. Le regioni con maggior densità di stabilimenti italiani, a oggi, sono: Shanghai, Jiangsu, Shandong, Hebei, Tianjin.

La diffusione di internet (nonostante le difficoltà di accesso derivanti da una censura governativa ancora oggi molto presente) fa sì che si stia sviluppando una presenza "virtuale" delle PMI italiane in tutto il territorio cinese.

Nelle città di Pechino e Shanghai, infine, è in forte crescita la presenza di banche, società di spedizione, studi legali, consulenza tributaria e aziendale in genere.



2. I SETTORI ECONOMICI DI POSSIBILE INTERESSE PER LE IMPRESE ITALIANE

I consumi rappresentano il volano dell'economia cinese e sono molti gli elementi che fanno ritenere una crescita significativa degli stessi, con un potenziale mercato in espansione per le imprese che vi operano.

Beni di consumo. L'offerta di prodotti italiani è ben rappresentata nelle metropoli, mentre nelle città di seconda e terza fascia è poco presente e potrebbe essere potenziata per poter cogliere le opportunità derivanti dal progressivo aumento reddituale della popolazione.

Nei prossimi anni è previsto un incremento del mercato dei beni di lusso superiore al 20% annuo, derivante da un corrispondente allargamento della fascia del ceto medio-alto.

Ciò rappresenta una buona opportunità per il *"Made in Italy"*, con particolare riferimento ai settori pellettiero, calzaturiero, dell'abbigliamento (anche sportivo), dell'occhialeria e dell'arredamento.

Beni strumentali. All'interno delle industrie tradizionali si assiste alla progressiva ascesa del prodotto cinese verso i segmenti più qualificati del mercato, con una crescente attenzione verso la qualità, la sicurezza e l'impatto ambientale. La conseguente necessità di rinnovamento degli impianti e delle macchine utensili delle aziende locali rappresenta una rilevante opportunità per le imprese italiane, che vantano indiscusse eccellenze al riguardo.

Il governo sta inoltre imponendo standard sanitari e di qualità per il settore alimentare e la zootecnia che costituiscono significative opportunità per le aziende del settore del packaging.

Infrastrutture, energia e ambiente Con oltre 200 miliardi di investimenti annui, le infrastrutture sono la chiave di volta del miracolo cinese e sono la premessa per una nuova espansione delle imprese agricole e industriali: oltre a creare direttamente nuovi posti di lavoro, aprono anche intere regioni vergini a nuovi insediamenti produttivi.

Importanti progetti infrastrutturali di notevole respiro riguardano l'ammodernamento della rete

e dell'armamento ferroviario e, più in generale, la logistica. Attualmente la Cina è diventata uno dei paesi con i maggiori volumi di trasporto ferroviario, ed è anche il paese dove il volume del trasporto ferroviario è aumentato più rapidamente di pari passo con l'efficienza degli impianti.

Il settore energetico rappresenta per la Cina una priorità assoluta, con investimenti molto ingenti, tesi a strutturare nuovi impianti e al rinnovamento degli esistenti. In questo settore si confermano ottime prospettive per il settore ambientale e delle energie rinnovabili che, scontando un notevole ritardo tecnologico, sono in rapidissima crescita.

Edilizia. Dall'inizio del 2010, al fine di rallentare l'impennata dei costi delle case e controllare ulteriormente il mercato immobiliare, il governo cinese ha varato una serie di misure con due obiettivi precisi:

- la lotta alle speculazioni;
- la garanzia di una domanda ragionevole di abitazioni.

Secondo i dati forniti dall'Ufficio nazionale di Statistica, nel 2009 le vendite di case commerciali in Cina hanno raggiunto una superficie di 937 milioni di mq e un volume di 4400 miliardi di RMB, rispettivamente il 42% e il 75% in più rispetto al 2008, mentre il prezzo medio delle transazioni è aumentato di circa il 25%, arrivando a 4695 RMB per mq, il margine di crescita più alto nell'ultimo quindicennio.

Il cambiamento delle esigenze abitative della popolazione cinese, di cui è emblema la continua espansione edilizia, rappresenta, in questo momento, un'opportunità di assoluto rilievo per il *"Made in Italy"*, che può essere rivolto alla fascia alta del mercato.

Settore agro-alimentare. Buone prospettive in questo settore si intravedono in particolare nelle città di seconda fascia, con la possibilità di educare il consumatore cinese al prodotto italiano. Si sta assistendo, infatti, ad un graduale cambiamento delle abitudini alimentari, che stanno gradatamente avvicinandosi a quelle occidentali.

Uno dei principali ostacoli del settore è però rappresentato dalla frammentazione distributiva, che di fatto complica l'attività degli operatori esteri che sono obbligati ad una maggiore stratificazione dei



canali con grossisti e distributori.

Per l'Italia a ciò si aggiunge il limite che, rispetto alla concorrenza straniera, non ha in Cina grandi aziende che operano nella grande distribuzione.

Settore farmaceutico. Nell'ambito della riforma del sistema assistenziale, il settore farmaceutico e quello delle attrezzature medicali, pur risentendo ancora del problema della tutela della proprietà intellettuale delle imprese straniere, potranno beneficiare degli investimenti che il governo cinese intende indirizzare verso di essi, in particolar modo nelle aree rurali. Nel marzo del 2010 il ministro della Sanità cinese, Chen Zhu, ha affermato che il settore bio-farmaceutico del paese è molto aperto e che la Cina è pronta a dare il benvenuto alle aziende estere interessate a partecipare all'acquisto all'asta dei medicinali di base del paese.

Turismo. Nel 2010, l'Amministrazione Statale del Turismo ha pubblicato un rapporto, nel quale risulta che nel 2009 il totale delle entrate provenienti dal turismo in Cina ha raggiunto un volume di circa 1260 miliardi di RMB, il 9% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso.

Il settore può ora contare, oltre che sulla crescente domanda turistica straniera, anche su di una crescita del mercato interno. In rapido sviluppo è, su tutti, il mercato del turismo montano, settore nel quale l'Italia parte con un notevole vantaggio competitivo rappresentato dall'alta tecnologia, dall'esperienza e dalla sicurezza dei suoi prodotti. Emblematici da questo punto di vista alcuni casi aziendali riportati all'interno del presente Dossier, che illustrano come nel mercato cinese si siano colte delle ottime opportunità di sbocco.

Allo stesso tempo il settore del turismo dalla Cina verso l'Italia può fungere da spunto per la diffusione di beni di consumo italiani attraverso quel processo di assimilazione culturale dei consumi che molte volte segue la visita di un paese.

Lo sviluppo di questo settore è stato sicuramente aiutato dalla crescita economica cinese, e dal conseguente aumento degli stipendi, che hanno dato vita a una nuova classe media, in grado di soddisfare senza troppi problemi i propri bisogni primari e secondari e di potersi, quindi, concedere il lusso di viaggiare.

L'Italia rientra dal 2004 tra i paesi che godono dello status di "destinazione autorizzata" (ADS, *Authorized Destination Status*); grazie agli accordi siglati in passato, ciononostante, la maggior parte dei turisti che si recano all'estero continua a farlo preferendo le destinazioni più vicine, come ad esempio Hong Kong, Macao e i paesi dell'Asia Orientale in generale.

Altri settori economici in espansione. La Cina ha avviato da tempo un ripensamento strategico sul proprio modello di sviluppo: il paese ha necessità di intervenire sull'economia della conoscenza e quindi da una parte sulle tecnologie ad alto contenuto di innovazione e dall'altra sulle attività ad alto contenuto di creatività.

Nel prossimo futuro, gli altri settori che si ritengono in espansione sono:

- industria automobilistica;
- industria aeronautica, satellitare e avionica;
- centri studi di ricerca;
- chimica;
- estrazione e lavorazione di petrolio;
- acciaio e metalli non ferrosi;
- industrial design;
- industria manifatturiera di alto livello;
- telecomunicazioni.

Esistono inoltre notevoli opportunità di cooperazione nei comparti ad alto contenuto tecnologico. L'*information communication technology* (ICT) nel mercato cinese è un settore particolarmente sviluppato al quale le aziende italiane possono guardare per ricercare, in alternativa all'India, partnership mirate.

Il *software outsourcing* (processo attraverso il quale le imprese delegano ad aziende esterne competenti lo sviluppo di propri software interni) vede inoltre ampie prospettive di sviluppo. Secondo un rapporto di indagine della Gartner (società americana di consulenza IT), a oggi, metà delle dieci società cinesi con maggiori potenzialità di sviluppo e con capacità di ricevere ordini di *offshore outsourcing* si trovano a Pechino.



CAPITOLO TERZO

03

A cura di Interprofessional Network

INVESTIMENTI ESTERI: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

1	Il grande cambiamento
2	<i>Il Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries</i>
3	Legge applicabile al contratto
4	Conclusioni

1. Il grande cambiamento

Negli ultimi trent'anni si è assistito, in Cina, a un forte incremento nell'attività di produzione normativa in tutti i campi del diritto che ha raggiunto il culmine nel 2001, anno in cui la Repubblica Popolare Cinese (d'ora innanzi "RPC") è entrata a fare parte della *World Trade Organization* (di seguito "WTO"), dopo 15 anni di trattative.

L'entrata della RPC nella WTO ha, quindi, determinato un importante passo avanti sulla strada dell'integrazione internazionale del paese, non solo nell'ambito dell'economia globale, ma anche nel campo della produzione normativa, volta sempre più a uniformarsi alle regole poste dalla stessa WTO.

Questo grande cambiamento si affianca al sempre maggiore sviluppo economico della RPC, inteso sia come sviluppo interno del mercato cinese sia come sviluppo internazionale: negli ultimi anni, infatti, si è assistito a un'apertura del mercato cinese verso l'esterno che ha lasciato ampio spazio all'entrata di investimenti stranieri e all'espansione verso i paesi occidentali.

La crescita dell'economia e quella della produzione normativa vanno, quindi, di pari passo, nel senso che l'una influisce sulle sorti dell'altra, tanto che, nel sistema cinese, esiste un vero e proprio diritto eco-

nomico.

Un aspetto interessante del sistema giuridico cinese è la mancanza di una solida cultura di base, a differenza, per esempio, del sistema italiano improntato sul diritto romano. Tale caratteristica si riflette nello stesso sviluppo normativo, nel senso che il legislatore cinese, per far fronte alla rapida evoluzione economica, sociale e culturale, prende a modello la terminologia e gli istituti tipici dei paesi occidentali, scegliendo, di volta in volta, quello che più si adegua alle proprie esigenze e quello ritenuto migliore per il singolo caso, con una preferenza particolare per il sistema tedesco. In questo contesto, dunque, è assai difficile capire quali siano i principi base che fondano il sistema legale cinese, così come è difficile che il sistema stesso raggiunga quella certezza e prevedibilità che sono gli obiettivi cardine delle legislazioni occidentali, non solo a livello domestico, ma anche a livello internazionale.

L'enorme produzione normativa cinese degli ultimi anni è legata in particolar modo alla realizzazione degli obiettivi posti a livello internazionale, soprattutto dopo l'entrata nella WTO, che ha richiesto un'uniforme applicazione delle leggi su tutto il territorio cinese, la non discriminazione tra operatori commerciali cinesi e stranieri e l'organizzazione di un sistema giudiziario adeguato alle esigenze del commercio internazionale. L'obiettivo più difficile da realizzare consiste nel raggiungimento di una maggiore trasparenza legislativa, che, in Cina, è minata, da un lato, dalla genericità del-



le legislazioni di base e, dall'altro lato, dall'ingerenza interpretativa della Corte Suprema e dei Governi Locali.

Dal momento che la Cina non è fornita di una solida tradizione legislativa, il legislatore ha preferito redigere, sulla scia del codice civile tedesco, una serie di principi generali di diritto civile che regolassero solo gli aspetti, appunto, generali di questo ramo del diritto, per lasciare spazio a legislazioni più dettagliate nelle singole materie e con l'obiettivo di redigere un vero e proprio Codice Civile. I Principi Generali del Diritto Civile, emanati nel 1986 ed entrati in vigore l'anno successivo, sono, quindi, una sorta di "legge quadro" che detta solo i principi generali, in modo che il legislatore nazionale o regionale possa emanare, di volta in volta, i provvedimenti legislativi necessari a regolare materie specifiche.

Dopo l'emanazione dei Principi Generali del Diritto Civile, è seguita un'ampia creazione legislativa in specifiche materie di diritto, sia a livello nazionale che a livello di governi locali, un'intensa attività interpretativa della Corte Suprema e la stesura di numerose circolari interne, non vincolanti.

L'inevitabile conseguenza della proliferazione di norme, decisioni giurisprudenziali e interpretazioni amministrative è una notevole confusione e la mancanza di trasparenza, essendo spesso difficile reperire informazioni aggiornate e chiare nelle specifiche materie.

Il secondo fattore problematico è l'ingerenza interpretativa della Suprema Corte perché le interpretazioni da essa fornite, benché formalmente non vincolanti, assumono grande importanza all'interno del sistema giuridico cinese, fino a diventare vere e proprie direttive da seguire.

Occorre, infine, considerare che ogni governo locale ha competenze legislative in determinate materie: in questa situazione, le cosiddette "quasi leggi" sono innumerevoli e difficili da reperire e, spesso, vengono emanate al solo scopo di favorire lo sviluppo commerciale in una determinata regione, attirando l'attenzione degli imprenditori, nazionali o stranieri. Da quanto detto è evidente che il compito dell'imprenditore straniero e del professionista che desideri avere un quadro certo delle regole applicabili al commercio internazionale con la RPC è assai arduo.

2. Il Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries

Il problema principale che un investitore straniero è tenuto ad affrontare e risolvere quando decide di fare un investimento nella RPC è legato alle differenze tra questo paese e il proprio paese di origine, differenze connesse non solo alla lingua o al sistema politico, ma anche alla diversa concezione dell'economia e del sistema giuridico, che è un "ibrido" caratterizzato da un'impronta socialista all'interno della quale sono state inserite regole liberiste, conseguenza dell'ingresso nella WTO e della recente espansione del mercato a livello internazionale.

Data la complessità del quadro normativo (e soprattutto delle prassi applicative delle norme) il primo consiglio che si può senz'altro dare è quello di procedere al reperimento delle normative (in materia commerciale, societaria e contrattuale) necessarie e di essere certi che si tratti di norme aggiornate.

Uno strumento utile può essere il cosiddetto *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries* (d'ora in avanti "*Catalogue*") del 1995, soggetto a frequenti aggiornamenti, modificato da ultimo nel 2007, e, in questo periodo, oggetto di un'ulteriore revisione alla luce delle *Several Opinions on Further Improving the Work of Foreign Capital Utilization* adottate dallo State Council lo scorso 16 aprile 2010. Il *Catalogue* è uno strumento di fondamentale importanza per l'investitore straniero perché elenca tutte le attività che possono essere oggetto di investimenti diretti esteri (i cosiddetti "IDE") nella RPC. In particolare, detto testo contiene tre elenchi relativi alle attività che possono essere realizzate da soggetti stranieri, e che vengono divise in quelle che sono incoraggiate dal governo cinese (attualmente 351), quelle che sono limitate (attualmente 87) e, infine, quelle che vengono proibite (attualmente 40). Dall'elenco si può anche evincere, a contrario, una quarta categoria relativa agli investimenti permessi, che sono tutti quelli non rientranti nelle tre categorie sopra elencate.

Le attività che sono incoraggiate godono di particolari benefici sia per quanto riguarda l'aspetto fiscale che



per quanto riguarda l'attività burocratica di autorizzazione, proprio per invogliare gli operatori stranieri a investire in determinati settori (per esempio, nel *Catalogue* del 2007, rispetto ai testi previgenti, sono stati eliminati, in relazione alle attività di esportazione, i riferimenti alle diverse aree geografiche cinesi, dando così preferenza a una valutazione che prescindesse dalle diverse aeree produttive e economiche del paese). Queste attività sono suddivisibili in tre macrocategorie:

- settore dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca;
- settore dell'industria mineraria e
- settore manifatturiero.

Vi è da sottolineare che, nonostante le attività limitate siano aumentate rispetto alle precedenti formulazione del *Catalogue* (nel 2004, il testo ne prevedeva 78), il governo cinese ha mantenuto, per determinate categorie, delle restrizioni circa lo strumento di investimento, richiedendo, per esempio, necessariamente che la forma associativa sia *joint venture* con controparte cinese, che deve essere titolare della maggioranza del capitale. Per fare qualche esempio, la produzione di additivi naturali per prodotti alimentari può essere realizzata solo attraverso una *equity joint venture* o una *contractual joint venture*, mentre la produzione o lo sviluppo di dispositivi elettronici per le automobili e, in particolare, la produzione di sistemi di controllo può essere realizzata solo attraverso una *equity joint venture*; per la produzione di sistemi di equipaggiamento per controllo del traffico aereo si deve scegliere una *joint venture* o una *cooperation*; per la progettazione e costruzione di aerei civili, di navi o di equipaggiamenti per progetti oceanici la maggioranza delle azioni deve essere detenuta da un partner cinese.

Va poi esaminato se esistono delle restrizioni "locali", imposte dai singoli governi locali per limitare gli investimenti stranieri in determinati settori o in determinate aree, oppure, al contrario, se, a livello locale, vi siano previsioni di regimi fiscali e amministrativi più flessibili rispetto a quelli imposti dal legislatore nazionale cinese, soprattutto nel settore della tecnologia, al fine di incentivare gli investimenti nella propria area operativa.

Per quanto riguarda l'elenco delle attività proibite, esso comprende quelle attività che possono avere

implicazioni di carattere sociale o politico: si parla di attività pericolose per l'ambiente (come la produzione e lo sviluppo di semi di piante geneticamente modificate o la produzione di prodotti cancerogeni o inquinanti) e settori che vanno a toccare attività politicamente sensibili (come quelle relative alle trasmissioni radiofoniche o televisive).

Un altro aspetto che bisogna tenere in considerazione è che il *Catalogue* fa riferimento a un determinato periodo ed è, quindi, sottoposto a continue revisioni alle quali, però, non sempre corrispondono adeguate o tempestive riforme legislative al riguardo. L'imprenditore straniero dovrà allora bene informarsi su quale sia il *Catalogue* più recente e se la normativa a esso relativa sia stata adeguata o se presenti punti contraddittori.

Attualmente si è in attesa della nuova formulazione del *Catalogue* che, come già anticipato, sta per essere adottata in seguito alla pubblicazione delle *Several Opinions on Further Improving the Work of Foreign Capital Utilization* del 16 aprile 2010. Queste *Opinions* contengono un'ampia serie di previsioni finalizzate a incrementare gli investimenti esteri in Cina. Tra le varie previsioni vi è, appunto, quella relativa all'ampliamento delle aree di attività incoraggiate dal governo cinese previste nel *Catalogue* del 2007. In particolare, dovrebbero essere maggiormente aperti a investimenti stranieri alcuni settori, quali, per esempio, la tecnologia, i servizi all'industria moderna, le energie di nuova generazione e l'efficienza energetica.

Fatta questa premessa, il secondo *step* consiste nella valutazione del modo di investimento sul mercato cinese, che può prevedere la creazione di società *ex novo*, o l'acquisizione di una quota di partecipazione di società già esistente nella RPC, attraverso l'acquisizione di società cinesi, o la creazione di *joint venture* con controparti cinesi, o l'apertura di un ufficio di rappresentanza.

Le forme di tipo societario che l'imprenditore può scegliere, per investire direttamente nel paese, sono la *Equity Joint Venture* (società a partecipazione estera con un partner cinese), la *Cooperative Joint Venture* (cooperazione con un *partner* cinese), la *Wholly Foreign Owned Enterprise* (società senza soci cinesi) e l'accordo di produzione.

Un ulteriore aspetto da valutare è quello contrattualistico, dal momento che ci si trova di fronte alla



negoziazione, redazione e sottoscrizione di contratti internazionali.

Per quanto riguarda i principi generali, l'ordinamento cinese riconosce, così come avviene nella maggior parte degli ordinamenti, ampia autonomia alle parti, le quali possono scegliere la legge applicabile al contratto (che, quindi, potrà anche essere una legge diversa da quella cinese o da quella italiana) e anche se sottoporre la risoluzione di eventuali future controversie al giudice ordinario o a un arbitro.

3. Legge applicabile al contratto

1. CONSIDERAZIONI GENERALI

A causa della complessa evoluzione storica e politica che ha caratterizzato la Cina, il principio della libera scelta della legge applicabile a un rapporto contrattuale è stato riconosciuto nell'ordinamento cinese solo a partire dagli anni ottanta del secolo scorso. Oggi il principio dell'autonomia delle parti, intesa come possibilità di scegliere la legge regolatrice del contratto, è contenuto nell'art. 126 della Legge sui contratti, entrata in vigore nel 1999 (il testo, in lingua inglese, è disponibile nel sito internet <http://www.chinaiprlaw.com/english/laws/laws2.htm>). In materia di applicazione e di interpretazione delle norme sui conflitti di leggi, la Corte Suprema cinese ha emanato diversi pareri e direttive relative all'individuazione della normativa applicabile al caso concreto: di particolare importanza sono "Le opinioni sull'implementazione e l'applicazione dei principi generali del diritto civile (2 aprile 1988)", "Le interpretazioni relative alla Legge sui contratti (19 novembre 1999)", e di recente, "Le previsioni della Corte Suprema cinese sul principio della scelta della legge in un contratto estero" (23 luglio 2007).

Le norme cinesi che governano i contratti sono generalmente flessibili e incerte.

In linea generale, le parti contraenti possono scegliere la legge applicabile al contratto. L'art. 126, I comma, della Legge sui contratti del 1999, per-

mette alle parti di un contratto, che concerne interessi stranieri, di scegliere la legge da applicare al contratto nel caso in cui sorgano controversie che possono derivare dal contratto stesso, a meno che non sia stabilito diversamente da un'altra disposizione di legge.

Dall'art. 126 si evince che l'obiettivo ultimo dell'autonomia concessa alle parti nell'ambito della scelta della legge applicabile è quello di risolvere, fin da subito, il problema della legge che regolerà il contratto nel caso in cui possano sorgere, dal contratto stesso, eventuali controversie. Secondo l'interpretazione della Corte Suprema cinese, le controversie possono riguardare il momento di conclusione, l'interpretazione o l'esecuzione del contratto, la responsabilità contrattuale e i relativi rimedi, così come la modificazione, cessione o risoluzione del contratto.

Le parti possono effettuare la scelta della legge applicabile al contratto nel momento in cui il contratto viene concluso, dopo l'inizio della controversia, o anche dopo la prima udienza di fronte al giudice adito. La flessibilità concessa da parte del legislatore cinese ai contraenti garantisce più libertà alle parti.

Nonostante l'ampia libertà concessa alle parti in relazione al momento in cui effettuare la scelta della legge, è opportuno che tale scelta venga effettuata già nel momento di conclusione del contratto e questo suggerimento si basa su due ordini di motivi: da un lato, si evita l'insorgere di un ulteriore "conflitto" in corso di causa e, dall'altro lato, è bene prevedere fin da subito quale sarà la legge applicabile al contratto, inserendo una clausola di scelta della legge chiara nel suo contenuto.

2. LE ECCEZIONI ALL'AUTONOMIA DELLE PARTI COME SCELTA DELLA LEGGE APPLICABILE

Secondo l'art. 126, Il comma della Legge sui contratti, i contratti di *joint venture* societaria, di *joint venture* contrattuale e di cooperazione per lo sfruttamento e lo sviluppo delle risorse naturali, conclusi tra una parte cinese e una parte straniera



e che devono essere eseguiti nella RPC, sono soggetti alla legge cinese. Perciò, per questi contratti, la scelta, effettuata a opera delle parti, di una legge diversa da quella cinese sarà una scelta nulla.

Bisogna, inoltre, considerare le disposizioni imperative proprie del sistema cinese che, per loro natura, pongono, nell'ambito di nostro interesse, altre due limitazioni, una di natura oggettiva e l'altra di natura soggettiva.

La limitazione oggettiva è la riserva della c.d. *public policy*, prevista dall'art. 150 dei Principi generali del diritto civile, il quale prevede che l'applicazione della legge straniera non deve violare gli interessi pubblici cinesi. Secondo la Corte Suprema, questa disposizione deve essere interpretata nel senso che, laddove l'applicazione della legge straniera violi i principi fondamentali della legge cinese, la legge straniera non dovrà essere applicata e verrà sostituita automaticamente dalla legge cinese.

La limitazione soggettiva concerne, invece, la buona fede, nel senso che qualora le parti scelgano una legge straniera al solo fine di eludere l'applicabilità della legge cinese, altrimenti applicabile, tale scelta sarà considerata nulla perché le parti hanno agito in mala fede.

È opportuno segnalare che la Corte Suprema cinese ha emanato una Direttiva sulle diverse fattispecie che riguardano la scelta della legge nelle dispute contrattuali (civili o commerciali) il 23 luglio 2007. Tale direttiva, entrata in vigore l'8 agosto 2007, estende in maniera significativa l'applicabilità delle normative, già in vigore, sui contratti sottoposti alla legge cinese e prevede anche l'emanazione di una nuova direttiva sulla determinazione della legge applicabile nel caso in cui le parti non abbiano previsto una clausola sulla scelta della legge.

La direttiva, inoltre, estende la categoria dei contratti necessariamente sottoposti alla legge cinese (ipotesi disciplinata dall'ultima parte dell'art. 126, I co. della Legge sui contratti), facendovi rientrare anche i contratti per la cessione della quota di una società di investimento estero, i contratti per la gestione della parte straniera di *joint venture* societaria e di *joint venture* contrattuale, quelli di compravendita di una quota di una società cine-

se a opera di un soggetto straniero; i contratti per la sottoscrizione, a opera di un soggetto straniero, dell'aumento di capitale di una società cinese, i contratti per la compravendita delle quote di una società cinese.

3. LEGGE APPLICABILE IN MANCANZA DI SCELTA

Secondo l'art. 145 dei Principi generali del diritto civile e l'art. 126 della Legge sui contratti, qualora le parti non abbiano scelto la legge applicabile, il contratto sarà regolato dalla legge dello Stato che presenta il collegamento più stretto con tale contratto (la cosiddetta *closest connection*).

Recentemente, la Direttiva del 23/7/2007 sopramenzionata precisa che, per determinare quale sia il paese con cui il contratto presenta il collegamento più stretto, la corte competente deve prendere in considerazione diversi fattori, quale, a titolo esemplificativo, la tipologia di contratto. Tale Direttiva fissa anche una guida, composta di 17 cataloghi, al fine di specificare le situazioni in cui il collegamento con un paese sia considerato più stretto. Per esempio, nel caso di contratti di compravendita, la legge regolatrice del contratto sarà quella dello Stato in cui il venditore ha il proprio domicilio, a meno che le negoziazioni e l'esecuzione del contratto non siano avvenute nel paese di domicilio del compratore o il contratto preveda espressamente che il venditore debba consegnare i beni al domicilio del compratore.

La disciplina posta dalla Direttiva, tuttavia, non è così rigida come potrebbe sembrare a prima vista, dal momento che prevede, nel caso in cui indipendentemente dal tipo di contratto, questo sia chiaramente più collegato alla legge di un altro paese, il giudice potrà applicare la legge di quel paese.



4. Conclusioni

Da quanto scritto, emerge con chiarezza che il sistema legale cinese è un sistema in via di sviluppo, dove la certezza del diritto e la trasparenza sono caratteristiche che ancora non sono state pienamente soddisfatte.

Tale situazione è legata all'evoluzione economica della RPC che ha preso avvio negli ultimi decenni del XX secolo e che trova il suo culmine in seguito all'entrata della Cina nella WTO.

È difficile, per l'imprenditore straniero, essere in possesso di tutte le informazioni utili per una valutazione completa di quanto necessario per l'investimento: è senz'altro opportuno appoggiarsi a un professionista cinese che sia in grado di reperire tutte le informazioni del caso e garantire che esse siano aggiornate e conformi alle numerose leggi di riforma.

Nel prossimo capitolo si cercherà di dare un quadro più dettagliato della situazione, elencando le forme societarie che si possono scegliere, i modi in cui possono essere risolte le controversie (facendo anche riferimento al sistema giudiziario cinese) e alla normativa sull'antitrust, entrata in vigore il 1° agosto 2008.



Capitolo Quarto 04

A cura di Interprofessional Network

ASPETTI LEGALI	
1	Società, forme giuridiche, costituzione e funzionamento
2	Antitrust
3	Marchi e brevetti
4	Contenzioso e arbitrato

1. Società, forme giuridiche, costituzione e funzionamento

L'ingresso della Cina nella *World Trade Organization* (WTO), avvenuto nel dicembre 2001, ha certamente rappresentato l'impegno più rilevante assunto dal Paese in tema di apertura agli investimenti esteri nel settore terziario.

In passato, infatti, il governo cinese aveva limitato l'ingresso di investitori stranieri al solo settore industriale, poiché si presentava, in primo luogo, il problema di conciliare l'impostazione locale e quella, invece, straniera nell'ambito dei servizi e, in secondo luogo, poiché molte attività del terziario coinvolgevano in modo diretto ambiti sociali e politici molto sensibili. Nonostante tale indirizzo fosse parzialmente mutato nel corso degli anni '90, quando a imprese straniere venne consentito di operare nell'ambito di alcuni settori del terziario mediante una sorta di *partnership* con società cinesi, le società a capitale totalmente estero (*Wholly Foreign Owned Enterprise* - WFOE) non ebbero modo di esercitare attività non industriali.

Solo con l'ingresso della Cina nella WTO, e quindi solo nel 2001, è stato dato inizio a un processo di progressiva liberalizzazione dell'accesso delle società straniere al mercato interno cinese.

Gli strumenti che hanno sancito l'avvio di tale processo sono stati fondamentalmente il protocollo di accesso alla WTO, nonché il *General Agreement on Trade in Services* (GATS), i cui contenuti prevedono un ingresso graduale degli investitori stranieri in diversi settori del terziario, anche tramite WFOE.

L'ingresso della Cina nella WTO ha fatto sì che venissero riviste le norme dell'ordinamento interno al fine di armonizzarle con gli impegni assunti in sede internazionale.

In particolare, si è trattato di rivedere quelle norme che specificamente disciplinavano le forme di esercizio di un'attività imprenditoriale e gli eventuali incentivi e/o limitazioni a esse applicabili. La necessità di tale operazione scaturiva soprattutto dal clima di incertezza che era prevalso in materia sino alla metà degli anni '90, quando ogni decisione relativa alla tipizzazione delle forme societarie consentite, alle limitazioni relative all'oggetto, all'attività, ai poteri di controllo o a limitazioni di tipo territoriale, veniva di fatto assunta in modo alquanto discrezionale dalla pubblica amministrazione.

Dopo la metà degli anni '90 si è avvertita la necessi-



tà di conferire omogeneità alla disciplina della partecipazione societaria in Cina e sono state, pertanto, introdotte le *Regulations on Guiding the Direction of Foreign Investment*.

Tali leggi, datate 11 febbraio 2002, sono completate dal *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries*, che contiene le norme attuative delle *Regulations* e che viene aggiornato periodicamente.

Essi, dunque, rappresentano le fonti fondamentali per comprendere se una determinata forma societaria sia ammessa o meno dall'ordinamento cinese.

Nel protocollo di ingresso alla WTO, invece, viene riportato un elenco completo (lo *Schedule of Specific Commitments on Services*) dei servizi che devono essere liberalizzati nel corso degli anni, con conseguente possibilità di accesso anche da parte di società straniere.

Considerando ora quelle che sono le reali possibilità di investimento da parte di società estere in territorio cinese, è necessario ripartire dalla considerazione relativa all'ingresso della Cina nella WTO.

È, infatti, da tale momento che è cominciata l'opera del legislatore cinese di rielaborazione delle norme interne, nel senso di adottare politiche di maggiore liberalizzazione, consentendo così una concreta possibilità di operare anche agli investitori stranieri.

La prosecuzione dell'opera di revisione e integrazione della normativa commerciale cinese, con particolare attenzione alle società di investimento estere, ha finito per uniformare la disciplina della partecipazione commerciale in società a capitale straniero a quella già esistente a livello interno.

Le società estere, quindi, che, a causa dei numerosi vincoli loro imposti, subivano un regime giuridico restrittivo e distinto da quelle a capitale cinese, adesso godono di prospettive assai diverse e più incoraggianti, almeno per quanto attiene alla disciplina formale.

La prima figura di società di capitali istituita in Cina risale al 1979 ed è la *Equity Joint Venture*, una società a capitale e gestione misti (Cina – Paesi esteri). Tale società ha rappresentato il modello a cui il legislatore interno ha fatto riferimento per delineare l'ordinamento delle società di diritto cinese.

Per una disciplina organica delle società di capitali, invece, si è dovuto attendere sino al 1993.

Quanto sinora esaminato, tuttavia, non può far di-

menticare come il processo di regolamentazione delle imprese straniere in Cina sia tutt'ora *in fieri* e come il regime degli investimenti stranieri richieda ancora interventi al fine di giungere a una completa uniformità, soprattutto sotto il profilo operativo.

1. GLI UFFICI DI RAPPRESENTANZA

Il primo passo per un "radicamento" nel mercato cinese (cioè un'operazione più "duratura", non limitata a semplici accordi di licenza, di agenzia o a operazioni di compravendita, import-export) è solitamente l'apertura di un *Representative Office* (Ufficio di Rappresentanza).

È opportuno sottolineare che la disciplina relativa agli RO è stata recentemente modificata attraverso una Circolare del 4 gennaio 2010 dell'Amministrazione dell'Industria e del Commercio Cinese e del Ministero della Sicurezza Pubblica (di seguito, la "Circolare"). Gli aspetti più rilevanti di tale innovazione normativa verranno evidenziati di volta in volta.

L'Ufficio di Rappresentanza (RO) è un ufficio aperto nella Repubblica Popolare Cinese da parte di un'impresa straniera per instaurare, per conto della casa madre, rapporti con imprese o clienti cinesi.

Il RO è uno strumento per monitorare il mercato, creare relazioni con possibili clienti e/o fornitori, dare una base stabile al proprio personale inviato o reclutato in loco.

Successivamente, il RO si può sviluppare in un centro di coordinamento per le attività nell'area (in Cina o in Asia, più in generale).

Che cosa può fare un RO (e che cosa non può fare). L'Ufficio di Rappresentanza opera attraverso dei rappresentanti (vale a dire di dipendenti stranieri all'interno di tale ufficio), che vengono assunti attraverso apposite "agenzie" e il cui numero, fino a pochi mesi fa, non era predeterminato dalla legislazione cinese.

Con la Circolare del 4 gennaio 2010, è stato posto un limite al numero dei rappresentanti che, ora, non posso essere più di quattro. Tale innovazione comporta per gli RO già presenti sul territorio cinese e che impiegano più di quattro rappresentanti, l'obbligo di annullare le nomine già effettuate sino al raggiun-



gimento del numero massimo di quattro dipendenti stranieri.

Il RO può svolgere attività di *liaison* tra la casa madre e i potenziali clienti; può pubblicare cataloghi e *brochure* e organizzare attività di promozione per i prodotti della casa madre. È inoltre generalmente consentito agli uffici di esercitare funzioni di controllo sull'attività della casa madre nella RPC (es. investimenti, trasferimenti di tecnologia ecc.) ovvero di preparazione alle stesse (negoziazioni, indagini di mercato, partecipazione a fiere di settore, ecc).

Per quanto riguarda lo svolgimento di attività commerciali dirette, in seguito alla riforma del marzo 2003, è necessario effettuare una distinzione fra due categorie di uffici:

- **Uffici di Rappresentanza autorizzati a svolgere attività commerciali dirette:** a partire dal luglio 2003, gli uffici di rappresentanza di società che forniscono servizi di consulenza di tipo legale, di *"auditing"*, contabile o fiscale e altri servizi per conto della casa madre, nonché uffici di banche, assicurazioni e società di trasporto, sono considerati come delle vere e proprie *"branch"* della casa madre, quindi come dei centri generatori di profitti. Di conseguenza, tali uffici sono autorizzati a fatturare, concludere contratti in nome proprio e ricevere pagamenti.
- **Uffici di rappresentanza non autorizzati a svolgere attività commerciali dirette:** fanno parte di questa categoria tutte le altre tipologie di Uffici di rappresentanza, e in particolare uffici che forniscono servizi di agenzia oppure uffici di *manufactures*. Tali RO non possono svolgere attività commerciali dirette (*"profit making activities"* o *"business activities"*), di conseguenza non possono fatturare né concludere contratti in nome proprio e neppure ricevere pagamenti; la fatturazione relativa alle attività di vendita o fornitura servizi svolte per il tramite dell'Ufficio di Rappresentanza giunge perciò (formalmente) direttamente e unicamente dalla casa madre al cliente cinese.

Un altro aspetto limitante è l'impossibilità per il RO di svolgere le procedure di importazione per i beni da vendersi in Cina, per cui il cliente cinese dovrà trovare i canali (gli intermediari) per importare le merci propostegli dall'Ufficio di Rappresentanza.

L'apertura di un RO. Per poter aprire un RO è necessario ottenere delle specifiche autorizzazioni da parte delle Autorità cinesi. La Circolare del 4 gennaio 2010 ha introdotto alcune condizioni, precedentemente non richieste, ai fini della concessione di tali autorizzazioni. In particolare, è necessario che:

- la società madre che richiede l'apertura dell'Ufficio di Rappresentanza risulti costituita da almeno due anni;
- venga depositata una lettera di affidabilità creditizia emessa da un istituto di credito, che deve essere erogata da un notaio del paese dove ha la sede la casa madre e legalizzata da parte del Consolato cinese.

Dal punto di vista della procedura da seguire per l'apertura di un RO, i passaggi sono abbastanza semplici e devono essere condotti attraverso una società *"sponsor"*. Dal momento della predisposizione della documentazione necessaria all'apertura a quello dell'ottenimento di tutti i permessi e autorizzazioni governative, di regola, non passano più di un paio di mesi.

La procedura prevede (a) l'autorizzazione da parte del MOFCOM – Ministero Cinese per il Commercio Estero (salvo settori specifici, per esempio banche, studi legali, revisori, telecomunicazioni per cui l'approvazione è demandata al Ministero competente), (b) la registrazione con il SAIC; (c) una serie di ulteriori adempimenti/registrazioni.

Al termine della procedura di costituzione, il RO riceve un *"Certificate of Registration"* (certificato di costituzione), ottenuto il quale è necessario completare tutta una serie di registrazioni (all'ufficio tasse, alle dogane, se si intende importare campionari o beni per l'ufficio, ecc.).

L'ufficio è quindi registrato per 1 anno (il termine di durata è stato ridotto a opera della Circolare del 4 gennaio 2010). Entro 30 giorni prima della scadenza è necessario presentare una domanda di rinnovo a cui deve accompagnarsi il deposito dell'atto costitutivo della società madre legalizzato e certificato.

Per quanto riguarda gli aspetti contabili, il RO deve tenere una contabilità ordinata soggetta a revisione annuale. I principi contabili sono quelli (*mutatis mutandis*) fissati per tutte le imprese a capitale straniero.



Vi è infine la possibilità di richiedere l'esenzione fiscale per le seguenti tipologie di RO:

- *RO di organizzazioni no profit e governative.* A partire dal 2003, la quantità di certificati da presentare per l'ottenimento dell'esenzione fiscale è stata ridotta. Un certificato del governo del paese straniero in cui venga specificato che si tratta di un'entità di natura *no profit* è sufficiente perché la richiesta di esenzione fiscale venga accettata.
- *RO di società di tipo produttivo.* Se l'Ufficio di Rappresentanza svolge per conto della casa madre delle attività mirate alla conoscenza del mercato cinese, delle materie prime, di assistenza o di collaborazione (*liaison*), è possibile richiedere l'esenzione fiscale. Sono esclusi da questa categoria tutti gli uffici che forniscono qualsiasi tipo di servizio o di agenzia.

La Circolare del 4 gennaio 2010 ha introdotto, inoltre, la possibilità per le Autorità cinesi di effettuare controlli periodici presso le sedi degli Uffici di rappresentanza, di comminare sanzioni amministrative agli RO che depositino domande fittizie o che risultino incassare profitti da attività non consentite e di stilare, infine, una "lista nera" degli Uffici di Rappresentanza che si rendano responsabili di irregolarità.

2. LE WHOLLY FOREIGN OWNED ENTERPRISES (WFOE)

Le WFOE sono società il cui capitale e la cui gestione sono totalmente esteri.

Dal punto di vista giuridico, esse sono società con responsabilità limitata di diritto cinese e rappresentano un veicolo preferenziale di investimento diretto per l'investitore straniero che, prima del 1986, poteva operare sul mercato interno solo cooperando con un partner cinese. Dal 2000, poi, sono stati eliminati molti vincoli che prima differenziavano l'operatività di EJV e WFOE; in particolare, relativamente all'esportazione dei prodotti le WFOE non sono più sottoposte alla previa autorizzazione governativa.

In passato, la legge stabiliva che le WFOE fossero quanto meno "*advanced technology-oriented*". In seguito ai recenti emendamenti anche questi requisiti sono stati cancellati. Rimane, più come enunciazione di principio che con valenza pratica, il fatto che la

RPC "*incoraggia la costituzione di imprese a capitale straniero che producono per l'esportazione o che utilizzano tecnologia avanzata*".

Il regime giuridico delle WFOE è molto simile a quello delle EJV.

Come per la JV, non è prevista una soglia minima di capitale sociale, ma esso deve essere "*proporzionato alla dimensione delle operazioni dell'impresa*".

Il capitale sociale non può, di norma, essere ridotto durante la durata della società, salva specifica approvazione dell'autorità competente e, in caso di aumenti, è necessaria la relativa autorizzazione. L'investitore straniero può scegliere di versare il capitale in un'unica soluzione, entro sei mesi dalla registrazione della società, o attraverso successive contribuzioni, secondo quanto previsto per le JV.

L'investitore può conferire al capitale della WFOE: valuta estera, profitti di altre FIE, macchinari e impianti, diritti di proprietà industriale o tecnologia e *know-how*. I conferimenti in diritti reali e *know-how*, comunque, non possono superare il 20% del capitale sociale.

Meno giustificato invece appare il divieto posto all'investitore straniero di conferire immobili al capitale della WFOE. Con la liberalizzazione del mercato immobiliare, infatti, è possibile, per società o persone fisiche, acquistare immobili a uso ufficio e abitazione, i quali potrebbero essere conferiti in capitale. Tuttavia, la pratica prevede che l'investitore straniero possa contribuire al capitale della società, oltre che in denaro, soltanto sotto forma di beni materiali o immateriali provenienti dall'estero.

A differenza di altre giurisdizioni, non sussistono limiti sul piano della nazionalità (non è richiesta la presenza, per esempio, di amministratori cinesi). Altrettanto, non esistono limitazioni riguardanti gli azionisti, mentre le regole contabili sono del tutto simili a quelle delle JV.

Non viene specificata una durata minima o massima dell'impresa; questa, tuttavia, deve essere indicata al momento della presentazione della domanda di costituzione della WFOE e approvata dalle Autorità cinesi. Il termine può essere esteso entro sei mesi dalla scadenza.

Cause di scioglimento della WFOE possono essere:

- a. scadenza del termine;
- b. decisione dell'investitore straniero di sciogliere



la WFOE per forti perdite e scarsità di operazioni; impossibilità di proseguire le operazioni a causa di forti perdite causate da forza maggiore;

- c. fallimento;
- d. revoca dell'autorizzazione da parte delle Autorità, dovuta alla violazione di leggi cinesi e offesa al pubblico interesse;
- e. motivi di scioglimento elencati nello statuto della WFOE.

Il punto e) garantisce, ovviamente, un enorme potere discrezionale alle Autorità della RPC, le quali, dunque, possono avvalersi di una assai generica motivazione (la lesione del pubblico interesse) per porre fine a imprese in qualche modo "sgradite". L'applicazione di questa clausola è tuttavia ipotesi estremamente remota.

Nel corso della liquidazione i diritti dei soggetti cinesi sono privilegiati rispetto a quelli di altri creditori.

Le eventuali attività rimaste dalla liquidazione possono essere riesportate senza particolari vincoli.

Le procedure di costituzione di una WFOE prevedono le seguenti fasi principali:

- l'investitore dovrà presentare domanda per la costituzione di una WFOE, indicando dettagliate informazioni riguardanti l'investitore stesso, il capitale, il settore di attività, l'impatto ambientale e via dicendo.
È inoltre richiesta la predisposizione di ulteriori documenti, tra cui uno studio di fattibilità, lo statuto, la composizione degli organi societari, ecc. Anche in questo caso la documentazione deve essere presentata in lingua cinese. È possibile allegare (con valori diversi a seconda del documento) una traduzione;
- il MOFCOM deve esprimersi, entro novanta giorni, sulla costituzione della WFOE.
Nei trenta giorni successivi all'approvazione del MOFCOM, l'impresa deve fare domanda (al SAIC) per la *Business Licence*, la cui data di emissione è la data di costituzione della WFOE.

La neo-costituita WFOE ha poi trenta giorni di tempo per completare le registrazioni successive, secondo quanto previsto per le JV.

3. LE FOREIGN-INVESTED PARTNERSHIP ENTERPRISE (FIP)

Nel corso del mese di dicembre del 2009, è stato adottato in Cina un nuovo provvedimento legislativo che consente un'ulteriore e innovativa possibilità di investimento diretto da parte di soggetti stranieri nel territorio cinese.

Si tratta delle *Administrative Measures for Partnership Enterprises Established by Foreign Enterprises or Individual in the Territory of China* (di seguito le "*Measures*"), adottate negli ultimi mesi del 2009 ed efficaci dal 1 marzo 2010, che permettono a società o persone fisiche straniere, dotati di tecnologie particolarmente avanzate e di un'esperienza manageriale consolidata, di penetrare nel mercato cinese con maggior facilità attraverso le *Foreign-Invested Partnership* (FIP).

Secondo quanto previsto nelle *Measures*, possono essere costituiti due tipi di FIP, le *General Foreign-Invested Partnership* (General FIP) e le *Limited Foreign-Invested Partnership* (Limited FIP).

Le prime devono avere almeno due soci (non è previsto un numero massimo) che sono illimitatamente e solidalmente responsabili per le obbligazioni sociali. Ciascuno di essi ha il potere di gestione e di rappresentanza della General FIP. Tuttavia, il potere di concludere contratti e affari in nome della società può essere attribuito solo ad alcuni di essi.

Per le seconde, invece, sono previsti dei limiti al numero dei soci che devono essere almeno due, ma non possono superare il numero di cinquanta. La compagine sociale può essere composta sia da soci a responsabilità limitata che illimitata, con almeno un socio a responsabilità illimitata. I soci a responsabilità illimitata rispondono illimitatamente e solidalmente delle obbligazioni sociali, mentre i soci a responsabilità limitata nei limiti dei rispettivi conferimenti.

È opportuno rilevare che i soci a responsabilità limitata non possono in alcun modo stipulare contratti od obbligarsi in nome e per conto della Limited FIP.

In linea generale, per la costituzione di una FIP, le *Measures* non prevedono espressamente la necessaria previa autorizzazione da parte del MOFCOM, ma solamente la registrazione della società. Tuttavia, nel caso in cui l'area di attività scelta dagli investitori come attività della FIP riguardi uno dei settori per i



quali la legislazione cinese sulle imprese richiede una previa autorizzazione da parte dell'Autorità cinese, tale autorizzazione dovrà essere richiesta anche per la costituzione della FIP.

Si sottolinea che, in ogni caso, le FIP devono essere costituite in conformità alla *Partnership Business Law* e alla legislazione cinese vigente in materia, anche di carattere regolamentare e, comunque, in linea con la politica generale delle Autorità cinesi con riferimento alle società a cui partecipino soggetti stranieri.

In particolare, non possono essere svolte sotto forma di FIP alcune attività che rientrano nelle categorie "vietate", quali, per esempio, quelle che devono essere esercitate sotto forma di joint venture, ovvero per le quali è previsto che la maggioranza del capitale sociale sia sottoscritto da soggetti cinesi.

Alla pubblicazione delle *Measures* ha fatto seguito l'adozione da parte del SAIC di un testo-guida dettagliato relativo alle regole per la registrazione di tali nuove entità. Si tratta delle *Administrative Regulations on Registration of Foreign-Invested Partnership Enterprises* (FIP) che potranno costituire un testo di riferimento molto importante per coloro i quali intendano usufruire della possibilità di investire in Cina attraverso una FIP.

4. LE FOREIGN TRADING COMPANY (FTC)

Lo svolgimento dell'attività di trading, da parte di società con capitale straniero, era soggetta nel passato a numerosi limiti.

Nel corso del 2004, tuttavia, tale ambito ha subito importanti sviluppi: la nuova legislazione in materia, infatti, ha consentito alle imprese straniere l'ingresso nel commercio internazionale e interno (distribuzione all'ingrosso e al dettaglio).

Prima di tali riforme, gli investitori stranieri, per poter importare o esportare in modo diretto prodotti finiti, disponevano di due possibilità:

- costituire società di trading sulla base di regolamenti provvisori, alquanto restrittivi (oggi, comunque, aboliti);
- costituire, a partire dai primi anni '90, speciali *Foreign Trading Companies* in zone particolari, considerate zone franche.

Nonostante la legislazione in materia sia tutt'ora in continua evoluzione, esiste già uno strumento (poco conosciuto, ma piuttosto utilizzato) che permette di far operare in forma di società a intero capitale straniero (senza partner locali), una struttura di import/export, attraverso la "virtualizzazione" dell'intervento delle I/E Company (società di intermediazione specializzata, con il compito di effettuare l'operazione di import/export e di stipulare i relativi contratti nel caso in cui l'operatore straniero fosse privo della registrazione quale *Foreign Trade Operator*), senza la necessità di ingenti capitalizzazioni.

La costituzione di società di trading da parte di investitori stranieri (*Foreign Trading Companies*) è consentita dal 1996 a Shanghai, nella *bonded area* di "Waigaoqiao".

Le disposizioni normative di riferimento sono contenute nelle "*Regulations on Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone*", promulgate nel 1996 e successivamente modificate da circolari e documenti governativi di varia natura, peraltro non sempre accessibili.

Si tratta di una normativa piuttosto "sommatoria", che lascia grande spazio all'interpretazione e soprattutto alla prassi degli operatori della zona e delle autorità cui spetta la gestione di Waigaoqiao. Questo si riflette in una maggiore flessibilità e capacità di adattamento, ma, parallelamente, in una estrema difficoltà di conoscere con certezza qual è la "prassi vigente".

Le FTC costituite nell'area di Waigaoqiao potranno svolgere le seguenti attività:

1. commercio internazionale: attività di esportazione di beni acquistati sul territorio cinese e importazione di beni acquistati all'estero (tale attività può essere svolta tramite società di *import/export* secondo modalità di seguito esaminate);
2. commercio interno: acquisto/vendita di beni da/a società situate sul territorio della RPC;
3. commercio di transito: acquisto/vendita di beni da/verso paesi stranieri;
4. magazzino di prodotti: stoccaggio, senza limiti di tempo, sia di beni nazionalizzati sia di beni non nazionalizzati (i quali verranno conservati nel magazzino franco di cui la società può disporre);
5. semplice attività di lavorazione: imballaggio, etichettatura, etc.;
6. attività produttiva: lavorazione di beni nazionalizzati oppure di beni non ancora nazionalizzati;



7. servizi di consulenza commerciale (all'interno dell'area di Waigaoqiao);
8. servizi post-vendita (in relazione ai propri prodotti, dunque solo se viene svolta attività produttiva);
9. organizzazione di fiere (consentito solo nell'area di Waigaoqiao; possono essere esposti beni nazionali oppure beni non ancora nazionalizzati).

Le FTC devono avere la propria sede legale nell'area di Waigaoqiao, dove sono quindi tenute a prendere in locazione un ufficio.

Le FTC che svolgano attività di magazzinaggio e/o attività produttiva dovranno invece dotarsi di un magazzino dalla superficie minima di 500 mq, localizzato sempre all'interno dell'area di Waigaoqiao.

Tutte le FTC costituite a Waigaoqiao godono peraltro della possibilità di prendere in locazione un ufficio nell'area della Municipalità di Shanghai. Tale prerogativa risulta in molti casi indispensabile, considerata la distanza fra l'area di Waigaoqiao e il centro di Shanghai.

Procedura di costituzione. La FTC dovrà avere un capitale sociale minimo di 200,000 USD, interamente conferito in contanti entro sei mesi dalla data di costituzione.

Tuttavia, ai fini della completa operatività della FTC (in particolare, dello svolgimento di attività di import/export), il capitale sociale dovrà essere interamente versato prima dell'iscrizione della società presso le autorità doganali.

La procedura di costituzione di una FTC richiede circa 5 settimane di tempo, dal momento in cui tutta la documentazione necessaria sia stata predisposta e consegnata alle autorità competenti e si conclude con l'ottenimento della *Business Licence*. Tale procedura è costituita da due fasi principali: 1) l'approvazione da parte del competente dipartimento del Governo della municipalità di Shanghai e 2) la registrazione presso il SAIC locale.

La costituzione della FTC deve essere effettuata attraverso un agente locale autorizzato a espletare la relativa procedura.

Ai fini della costituzione, vengono richiesti all'investitore una serie di documenti, variabili a seconda

dell'attività espletata dalla costituenda società.

Al momento del rilascio della *Business Licence* la società è formalmente costituita e acquista personalità giuridica di diritto cinese.

Dopo la costituzione dovranno essere espletate una serie di procedure ai fini della registrazione della FTC presso le autorità fiscali, il *Foreign Exchange Bureau*, le autorità doganali, ecc. Tali procedure di registrazione richiedono circa un mese di tempo per poter essere completate. Nel frattempo dovranno essere aperti i conti della FTC e il conto capitale, dove dovrà essere versato il capitale sociale.

Attività di esportazione. Tutte le operazioni connesse a tale compravendita (conclusione contratti, emissione fatture, riscossione/effettuazione pagamenti in valuta oppure in RMB, etc.) possono essere compiute direttamente dalla FTC.

Tuttavia, qualora il fornitore locale sia privo del diritto di effettuare operazioni di import/export, la FTC dovrà operare utilizzando una I/E Company, la quale effettuerà lo "sdoganamento" (dichiarazione presso le dogane ai fini dell'esportazione) in nome e per conto della FTC (che non è autorizzata a espletare autonomamente tale procedura).

L'intera procedura di acquisto ed esportazione (fatturazione nei confronti del fornitore e della FTC, gestione dei pagamenti nei confronti dei fornitori da parte della FTC, cambio della valuta a tal fine necessaria, ecc.) può peraltro essere affidata alla I/E Company, mentre tutte le operazioni riguardanti la vendita verso l'estero possono essere gestite in modo indipendente dalla FTC.

Per i suddetti servizi dovrà essere corrisposta alla I/E Company una commissione, in percentuale sul valore della merce esportata. L'importo di tale commissione (di solito circa dell'1%) varia considerevolmente anche in relazione alla possibilità che alla I/E Company venga dato l'incarico di recuperare e il diritto di trattenere l'IVA recuperata in relazione ai beni esportati.

Dalla fattura emessa dal fornitore locale risultano sia il prezzo di acquisto sia l'Iva, mentre dalla fattura nei confronti del compratore non potrà essere imposta alcuna IVA, trattandosi di merci in esportazione.

L'Iva potrà in alcuni casi essere recuperata attraverso le seguenti modalità: (a) direttamente da parte della FTC (espletando tutte le procedure necessarie, piut-



tosto complesse e laboriose, con tempi fino a 6-9 mesi) ovvero (b) con l'intervento della I/E Company.

In quest'ultimo caso (il più utilizzato), le procedure per ottenere il rimborso vengono espletate dalla I/E Company, la quale versa immediatamente una parte del valore dell'Iva che andrà a "recuperare" trattenendone una parte (che sostituisce la "commissione" allo sdoganamento). Questo "rimborso", solitamente, viene concesso non in contanti, ma attraverso un tasso di cambio USD/RMB più favorevole per la FTC: la I/E Company riceve infatti una fattura dal fornitore in RMB (inclusa l'Iva) ed emette fattura nei confronti della FTC in USD (inclusa l'Iva), applicando un tasso di cambio più elevato rispetto a quello ufficiale. In entrambi i casi l'Iva viene rimborsata integralmente (il 17% del prezzo di acquisto non comprensivo di IVA) o parzialmente (fino al 13% del prezzo di acquisto non comprensivo di IVA) a seconda del tipo di prodotto esportato.

L'importo di IVA rimborsata è comunque indipendente dalla percentuale di IVA pagata al fornitore (può quindi succedere che venga rimborsato un valore di IVA inferiore a quello effettivamente pagato). La procedura di recupero diretto dell'Iva da parte della FTC è sicuramente più conveniente (in termini assoluti, ovvero di quanto effettivamente recuperato). Tuttavia, in considerazione della complessità delle procedure relative, più o meno tutti, salvo forse gli operatori più grandi, utilizzano la I/E Company per il recupero dell'Iva.

Si noti il fatto che, qualora l'acquisto non venga effettuato direttamente da un produttore, ma da un distributore, non vi sarà la possibilità di effettuare il recupero dell'Iva.

Qualora il fornitore locale sia autorizzato a compiere operazioni di import/export, non si rende necessario l'intervento di una I/E Company.

Le merci potranno dunque essere acquistate dal produttore locale, il quale emetterà una fattura priva di IVA nei confronti della FTC, effettuerà lo sdoganamento e invierà le merci alla FTC (dove le stesse potranno essere immagazzinate presso un magazzino franco oppure direttamente inviate al cliente all'estero).

In questa modalità il problema del recupero dell'Iva sugli acquisiti in esportazione non si pone: lo sdoganamento della merce e la procedura per ottenere il

rimborso dell'Iva verranno espletate dal produttore locale (dalla fattura emessa nei confronti della FTC non risulta infatti l'Iva).

È indispensabile tenere presente il fatto che, in caso di acquisto della merce sul territorio cinese ed esportazione da parte della FTC, la merce in oggetto dovrà obbligatoriamente transitare dall'area di Waigaoqiao.

Attività di importazione. L'attività di importazione viene svolta dalla FTC sostanzialmente in base ai medesimi meccanismi analizzati in relazione all'attività di esportazione.

Non sussistono ovviamente problemi connessi al recupero di IVA e, solitamente, le società di import/export, attraverso le quali viene effettuata l'operazione di sdoganamento, richiedono pertanto il versamento di una commissione calcolata in percentuale sul valore dei beni importati.

Commercio internazionale. La FTC è autorizzata a effettuare autonomamente (senza l'intervento di una I/E Company) acquisti e vendite di beni al di fuori del territorio cinese. In tal caso non vi è obbligo di transito della merce attraverso l'area di Waigaoqiao.

Qualora le merci transitassero comunque attraverso Waigaoqiao, la FTC non sarebbe tenuta a effettuare il pagamento di dazi/IVA (le merci non verrebbero infatti importate in Cina, ma semplicemente registrate in ingresso e uscita presso la dogana).

Non vi sono inoltre limiti temporali specifici volti a limitare la permanenza delle merci nell'area.

Per quanto riguarda il pagamento dovuto ai fornitori stranieri per l'acquisto delle merci, è possibile che la FTC incontri alcune difficoltà, soprattutto volendo utilizzare una "leva pagamenti" come strumento di finanziamento.

Sia la normativa in materia sia la prassi bancaria di Waigaoqiao tendono infatti a limitare flussi incontrollati di esportazione di valuta, richiedendo (attraverso il SAFE - *State Administration for Foreign Exchange*) adeguate giustificazioni (dunque prova che vi sia un "controvalore" in entrata sul territorio cinese, per esempio merci importate).

Nell'ambito delle operazioni di commercio di transito è ragionevole aspettarsi dalle autorità locali (SAFE, banche, ecc.) l'autorizzazione al pagamento a favore del fornitore straniero solo nel caso in cui: (a) venga



fornita adeguata documentazione comprovante l'operazione di compravendita: contratto, copia dei documenti accompagnatori della merce, ecc.; (b) la FTC abbia già ricevuto il pagamento dall'azienda destinataria finale dei beni.

Commercio interno. La FTC può liberamente svolgere attività di trading sul territorio cinese, acquistando da fornitori locali (indipendentemente dal fatto che si abbia o meno il diritto di import/export) e rivendendo a clienti/distributori locali. In tal caso non è necessario l'intervento di alcuna società di import/export o altro agente autorizzato.

Le operazioni vengono effettuate in valuta locale e l'Iva sugli acquisti e sulle vendite può essere oggetto di compensazione, ai fini del calcolo dell'Iva dovuta allo Stato. In tal caso non vi è obbligo di transito delle merci attraverso l'area di Waigaoqiao.

Attività produttive. Lo svolgimento di attività produttive dovrà essere indicato nell'oggetto sociale della FTC, specificando quali prodotti verranno lavorati e secondo quali modalità.

Ai fini della costituzione dovranno inoltre essere espletate una serie di procedure e ottenute diverse autorizzazioni specifiche nel rispetto delle norme in materia di inquinamento ambientale, acustico, ecc.

La lavorazione potrà avere a oggetto sia materie prime o semilavorati importati dall'estero sia acquistati in Cina.

La lavorazione potrebbe avvenire anche all'interno del magazzino franco e avere come oggetto merci importate e non ancora nazionalizzate oppure merci acquistate sul territorio cinese e già sdoganate.

Non è invece ipotizzabile un processo produttivo "misto" che coinvolga sia materie prime e/o semilavorati cinesi (quindi non ancora sdoganati per l'esportazione) sia merci estere (quindi importate, ma non ancora nazionalizzate).

5. LE JOINT VENTURES

In Cina, la *joint venture* (JV) è la forma di società più utilizzata per l'investimento del capitale straniero.

Essa consente a una persona fisica o giuridica straniera la diretta partecipazione ai profitti e alla gestio-

ne di una società di capitali (cinese) costituita sul territorio cinese.

Si deve sottolineare che la JV non costituisce una fusione fra una società straniera e una o più entità cinese, ma una nuova entità posseduta da entrambi i soggetti.

La JV si divide in JV societaria ("*Equity Joint Venture*", EJV) e JV contrattuale ("*Contractual Joint Venture*" o "*Cooperative Joint Venture*", CJV): l'associazione con costituzione di società mista e l'associazione su base meramente contrattuale.

Ci sono molti motivi per cui si sceglie la JV: l'accesso ad *asset* di difficile creazione come canali distributivi, reputazione del marchio, particolari processi di manifattura ecc., ma soprattutto perché in determinati settori, il governo cinese richiede la partecipazione o il controllo di un investitore domestico.

Il legislatore cinese preferisce tradizionalmente formulare leggi per ogni singolo caso secondo le necessità, piuttosto che emanare corpi organici di norme.

A riguardo, la normativa relativa alla JV è molto vasta. A partire dalla Legge sulle EJV (*Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures* - adottata nel 1979 e emendata nel 1990 e 2001), si sono succedute nel tempo numerose leggi, regolamenti e decisioni amministrative in varie materie, ma le leggi fondamentali sono:

- Legge sulle EJV e Regolamentazione di attuazione della Legge sulle EJV (*Regulations for the Implementation of the Law on Sino-foreign Equity Joint Venture* - adottata nel 1983 e emendata nel 1986, 1987 e 2001);
- Legge sulle CJV (*Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Cooperative Joint Ventures* - adottata nel 1988 e emendata nel 2001) e Regolamentazione di attuazione della Legge sulle CJV (*Rules for the Implementation of the Law of People's Republic of China on Chinese-foreign Contractual Joint Ventures* - adottata nel 1995).

Non si può dimenticare, tuttavia, che la Legge sulla società del 2005 è in linea generale applicabile anche alle JV.



5.1 Forma, costituzione e funzionamento di una EJV

Caratteristiche. L'EJV è una società con responsabilità limitata, a capitale misto, costituita almeno da un soggetto straniero (individuo o persona giuridica) e da una persona giuridica cinese, in base al principio di eguaglianza e di reciproco vantaggio (art. 1 della Legge sulle EJV). Si noti che una persona fisica cinese non può normalmente essere un socio di una JV. Generalmente, la parte straniera detiene una quota del capitale di almeno il 25%.

I soci non sono responsabili per le obbligazioni contrattuali della JV e il loro rischio è limitato agli apporti fatti al capitale della stessa.

Senza il consenso dell'altra parte e l'approvazione da parte dell'organismo competente, il *joint venturer* non può cedere la sua partecipazione (art. 4).

Costituzione. Per costituire una EJV, è necessario presentare la domanda di approvazione della EJV al MOFCOM o alle altre organizzazioni competenti unitamente a tutti i documenti necessari, redatti in lingua cinese, contenenti: la domanda di costituzione di EJV, il contratto di EJV, lo studio di fattibilità preparato dalle parti, la lettera di intenti, lo statuto di EJV, i nominativi del presidente, del vice-presidente e dei consiglieri della EJV, etc. (art. 7 della Regolamentazione).

In questa fase, una EJV può essere interpretata come qualcosa che ha sia un cuore che una mente. Il suo cuore sarà il contratto, che specifica quale sia l'accordo tra le parti e definisce i doveri delle stesse, mentre la mente risiede nello statuto, che determina come tutto questo si debba trasformare in realtà. Sono entrambe fasi importanti che meritano una grande attenzione ai dettagli nella fase della loro stesura.

Entro circa tre mesi dalla presentazione della domanda viene emessa la decisione sulla approvazione o meno del progetto di EJV.

Entro un mese dopo l'approvazione dell'organismo competente, poi, la EJV deve essere registrata presso la locale sezione della SAIC (*State Administration for Industry and Commerce*), da cui ottiene la licenza di business.

Le successive modifiche al contratto e allo statuto della EJV, per esempio, la modifica della struttura interna, della ripartizione delle quote, la cessazione della partecipazione, lo scioglimento e la liquidazione della

EJV, sono sottoposte alla medesima procedura.

Entro trenta giorni dopo l'ottenimento della licenza di business, la EJV deve compiere una serie di registrazioni fiscali, doganali, etc.

È importante osservare che le JV in Cina possono operare unicamente nei limiti dell'oggetto sociale che è stato approvato inizialmente dalle autorità e altre eventuali attività estranee sono soggette a ulteriore approvazione.

È, quindi, consigliabile determinare con chiarezza sin dall'inizio quali attività si intenderà svolgere.

Funzionamento. I soci della EJV possono conferire il capitale mediante denaro, tecnologia o *know-how*, diritti di proprietà intellettuale, macchinari e immobili, etc.

Gli apporti non in denaro, tuttavia, non possono mai superare il 70% dell'intero ammontare del capitale sociale, secondo la legge sulle società del 2005.

La tecnologia e le attrezzature che costituiscono l'investimento della parte straniera, devono essere tecnologie e attrezzature avanzate che effettivamente soddisfino le esigenze della Cina.

Se l'investimento straniero, infatti, dovesse causare danni attraverso l'uso intenzionale di tecnologia e attrezzature arretrate, il conferente dovrà pagare un indennizzo per le perdite subite.

In generale, i contributi che vengono versati devono essere specificati nel contratto e nello statuto della EJV (art. 5).

È importante notare che il denaro in valuta RMB ottenuto direttamente in Cina non può essere apportato come capitale sociale, in quanto i versamenti devono provenire dall'estero.

Per quanto riguarda i diritti d'utilizzo dei terreni, se vengono apportati dei terreni come conferimento nella creazione di una JV, bisognerà controllare i certificati di proprietà dei terreni per verificare il loro legittimo possesso e il loro utilizzo effettivo.

La EJV deve avere un Consiglio di Amministrazione (*Board of Directors*). Il presidente e il vice presidente sono nominati dalle parti della EJV o dal CdA.

Il presidente è l'unico legale rappresentante della società (art. 34). Se il presidente è cinese, il vicepresidente sarà straniero, o viceversa.

Le competenze del Consiglio di Amministrazione attengono a: programmi e *budgets*, bilancio, ripartizione de-



gli utili, impiego dei lavoratori e relativi salari, nomina dei principali livelli operativi (art. 6).

La gestione generale della società, invece, è affidata al *General Manager*, nominato dal *Board* (art. 36 della Regolamentazione). Al *General Manager* possono essere affiancati uno o più *Deputy General Manager*. Il *General Manager* deve consultare il *Deputy General Manager* prima di prendere decisioni sugli affari più importanti. La convocazione del *Board of Directors* deve essere almeno annuale e il quorum per la valida costituzione della riunione deve essere di almeno 2/3 dei componenti. Si ammette la delega da parte di un consigliere a un terzo o a un altro dei consiglieri per la partecipazione alle riunioni del consiglio (art. 32 della Regolamentazione).

Né il *General Manager* né il *Deputy General Manager* possono partecipare ad attività concorrenti di quelle della EJV (art. 37 della Regolamentazione). Inoltre, si consente al *Board* di licenziare in qualsiasi momento il *General Manager*, il *Deputy General Manager* o gli altri dirigenti, nel caso in cui si siano resi colpevoli di corruzione o di grave inadempimento dei loro doveri (art. 38 della Regolamentazione).

L'art. 33 della Regolamentazione prevede alcune delibere per la cui validità è necessaria l'unanimità dei consiglieri presenti e votanti, in particolare per quelle relative a: modifiche allo statuto; liquidazione e scioglimento della JV; aumento o riduzione del capitale; *merger* o divisione della JV.

La EJV può avere un'assemblea dei soci (*Shareholders' Meeting*) ed è necessario, in questo caso, costituire un *Board of Supervisors* o *Supervisory Committee*, composto da almeno 3 membri, salvo nel caso delle società in cui gli investitori siano in numero esiguo o l'attività della società sia circoscritta su scala ridotta. In questi ultimi casi, la società può avere 1 o 2 sindaci senza dovere costituire un *Board*.

L'art. 8 della Legge sulle EJV prevede che gli utili netti della EJV, previo pagamento dell'imposta e dopo le deduzioni per i fondi di riserva, le gratifiche, i fondi di previdenza per impiegati e operai e i fondi di sviluppo della società, siano ripartiti tra i soci in proporzione alle quote di capitale registrato. La quota di profitto del socio straniero può essere trasferita all'estero, nel rispetto delle disposizioni valutarie (art. 11).

In materia di termine di durata della società, la legge lascia sufficiente flessibilità alle parti per concordare

nel loro contratto tali condizioni.

Nel caso di grave difficoltà di liquidità, inadempimento delle obbligazioni previste dal contratto e dallo statuto, forza maggiore, etc., il contratto di EJV può essere risolto attraverso la consultazione e l'accordo delle parti e con approvazione e registrazione dell'autorità competente. Nel caso della risoluzione del contratto per inadempimento, la parte inadempiente deve assumersene la responsabilità (art. 13). In tal caso, pertanto, è auspicabile definire chiaramente fin dall'inizio quali siano da considerare livelli inaccettabili di attività, raggiungere, quindi, su questi un accordo con il partner e inserirli nell'atto costitutivo e nello statuto.

Per poter aprire una sede della JV all'estero, nonché a Macao o ad Hong Kong, è necessario richiedere e ottenere l'autorizzazione del MOFCOM (art. 39 della Regolamentazione).

Equity Joint Ventures vs Cooperative Joint Ventures.

EJV e CJV appaiono simili a prima vista, ma in realtà presentano diverse implicazioni pratiche quanto alla strutturazione delle attività.

Nella pratica, tuttavia, rispetto alla CJV, la EJV è comunque la forma di cooperazione a cui più frequentemente si ricorre.

La CJV è un autonomo e separato centro di imputazione di diritti e obbligazioni, derivante da un accordo di cooperazione.

In altri termini, ciò che deve essere rispettato è soltanto quanto è stato pattuito nel contratto che istituisce la CJV.

Rispetto alla EJV, la CJV è più flessibile: la durata e la proporzione della divisione degli utili, come anche la suddivisione dei diritti, degli obblighi e dei rischi è lasciata alle parti contrattuali.

Ci sono due tipi di CJV, cioè quelle dotate di personalità giuridica (CJV "ibrida") e quelle prive di tale personalità (CJV "pura").

Nel caso della CJV "pura", ognuna delle parti è responsabile del proprio contributo alle necessità della nuova struttura, delle questioni relative al pagamento delle tasse sui profitti derivanti dalla attività svolta dalla società e dell'assunzione dei rischi per le sue eventuali perdite.

Tuttavia, nella pratica la CJV pura è poco diffusa in Cina perché sono pochi quegli investitori pronti ad assumersi la responsabilità illimitata per i problemi



eventualmente connessi alla nuova attività.

Le CJV dotate di personalità giuridica sono molto simili alle EJV, per esempio, per quanto riguarda l'esistenza di un capitale sociale o la responsabilità limitata. Tuttavia, rispetto alla EJV, la CJV può stabilire una suddivisione dei profitti e delle perdite in proporzioni diverse rispetto al capitale conferito da ciascun componente; ciò, al contrario, è vietato per la EJV.

Diversamente dalla EJV, ancora, per la CJV con personalità giuridica non vi è alcun limite minimo in relazione alla quota di partecipazione straniera (25%) (art. 18 della Regolamentazione della Legge sulle CJV).

È importante rilevare che, per quanto attiene al conferimento del capitale, per le EJV il procedimento e la valutazione dei conferimenti sono molto ben monitorati. I conferimenti alla base della cooperazione delle CJV, invece, non richiedono una valutazione da parte di terze parti, poiché le parti vengono lasciate libere di deciderne autonomamente la valutazione.

La CJV, inoltre, viene costituita e deve essere approvata dal Ministro del Commercio, o dal suo sostituto locale, in forme molto simili a quelle per l'approvazione della EJV (si veda Legge sulle CJV, artt. 5 – 7).

Una CJV può essere amministrata da un Consiglio di Amministrazione o da un Comitato di gestione congiunto, entrambi composti da almeno tre membri.

Le EJV hanno dunque una doppia struttura di controllo, costituita da un Consiglio di Amministrazione e da un gruppo manageriale ben definito, al fine di rendere così più sicure le funzioni dei singoli soci nel caso di operazioni di particolare rilievo e importanza.

La CJV, invece, potrebbe operare anche solo con il CdA (o con il Comitato di gestione), dovendo avere comunque un *General Manager*. Per le questioni di minore importanza quindi la responsabilità delle decisioni da prendere ricadrebbe comunque sul CdA, nel caso in cui il controllo venga a esso affidato.

6. LE FORME SOCIETARIE TIPICHE IN CINA

La legge cinese sulle società è stata revisionata per l'ultima volta nel 2005 (in precedenza nel 1993), ed è suddivisa in 13 capitoli, composti da 219 articoli.

In Cina, per società si intende una società a responsabilità limitata o una società per azioni con sede nel territorio della Repubblica Popolare Cinese, in con-

formità con le previsioni della suddetta legge (art. 2). Una società è di fatto una persona giuridica, che possiede proprietà indipendenti e gode dei diritti di proprietà delle persone giuridiche. Allo stesso modo, essa è responsabile per i debiti contratti in relazione a tali proprietà.

6.1 Le due forme di società previste dalla legge

Nel caso di società a responsabilità limitata, gli azionisti sono responsabili nei confronti della società nella misura dei contributi versati.

Nelle società per azioni, invece, gli azionisti sono responsabili nei confronti della società nella misura delle azioni che hanno sottoscritto (art. 3).

Inoltre, l'articolo 4 prevede che gli azionisti di una società possano godere dei proventi della società, prendere parte alle decisioni più importanti, scegliere i manager. In base all'art. 14 la società può istituire delle succursali.

Per istituire una succursale, la società deve presentare la domanda di registrazione presso l'autorità preposta alla registrazione delle società e ottenere, quindi, la *Business licence*. La succursale così istituita non godrà, tuttavia, dello status di persona giuridica e la sua responsabilità civile sarà imputata alla società madre. Una società, tuttavia, ha la possibilità di istituire succursali che godano dello status di persona giuridica e che rispondano a titolo di responsabilità civile in modo autonomo e indipendente dalla società madre.

Ai sensi dell'art. 15, poi, una società può investire in altre imprese. In tal caso, comunque, tale conferimento di capitali non la renderà solidalmente responsabile per i debiti contratti dall'impresa in cui ha investito, a meno che ciò non sia espressamente stabilito dalla legge.

In base alle disposizioni dell'art. 16, nel caso in cui una società intenda investire in un'altra società, o fornire garanzie a favore di terzi, ciò può, in conformità con le previsioni del proprio statuto, essere deciso in sede di CdA o in sede di assemblea degli azionisti.

Se le norme relative alla società prescrivono un limite relativamente all'ammontare totale degli investimenti o delle garanzie fornite, o in relazione a un singolo investimento o garanzia, tale ammontare non potrà, in ogni caso, superare quello dei conferimenti.

Se la società intende fornire garanzie a un azionista,



dovrà decidere della questione in sede di assemblea degli azionisti o in base a un accordo intervenuto tra gli stessi. Tali questioni richiedono il voto positivo di oltre la metà degli azionisti partecipanti all'assemblea.

6.2 Costituzione delle due forme di società

Per la costituzione di una società, l'art. 6 prevede che la società ne faccia richiesta all'Autorità competente. Se la domanda della costituenda società incontra i requisiti per la costituzione previsti dalla legge, l'autorità competente registrerà la società come società a responsabilità limitata o come società per azioni. Cosa che non avverrà, invece, qualora mancassero i requisiti previsti dalla legge.

Circa le condizioni richieste per la costituzione di una società, sia essa a responsabilità limitata o per azioni, vi sono delle differenze, di seguito riportate.

Il numero degli azionisti. L'art. 24 prevede che una società a responsabilità limitata sia costituita da non più di 50 azionisti che abbiano effettuato conferimenti in denaro.

L'art. 79, invece, prevede che le società per azioni siano costituite con un numero di azionisti non inferiore a 2 e non superiore a 200, la metà o più dei quali deve avere il proprio domicilio all'interno del territorio cinese.

L'ammontare dei conferimenti in denaro.

L'ammontare dei conferimenti in denaro versati dagli azionisti deve rispettare quanto stabilito dallo statuto e dalla legge circa l'ammontare minimo del capitale registrato (art. 23, co. 2).

Il capitale azionario sottoscritto dagli azionisti di una società per azioni deve parimenti corrispondere a quanto stabilito dallo statuto e dalla legge in tema di ammontare minimo (art. 77, co. 2); una società per azioni può essere costituita sottoscrivendo alcune azioni che verranno emesse dalla società e offrendo le rimanenti azioni al pubblico o destinandole a un particolare scopo (art. 78).

La costituzione della società. L'art. 23 prevede che la costituzione di una società a responsabilità limitata debba soddisfare i seguenti requisiti:

- il numero degli azionisti deve corrispondere a

quanto sopra indicato;

- l'ammontare dei conferimenti in denaro da parte degli azionisti deve corrispondere all'ammontare minimo di capitale registrato, come previsto dallo statuto;
- lo statuto societario deve essere redatto congiuntamente dagli azionisti;
- la società deve avere una denominazione e una struttura organizzativa conformemente a quanto previsto per le società a responsabilità limitata;
- la società deve avere una sede.

Per quanto riguarda le condizioni da rispettare per la costituzione di una società per azioni, l'art. 77 prevede che:

- il numero dei soci deve corrispondere al quorum indicato;
- il capitale azionario sottoscritto dagli azionisti di una società per azioni deve parimenti corrispondere a quanto stabilito dallo statuto e dalla legge in tema di ammontare minimo;
- l'emissione delle azioni e i lavori preparatori siano conformi a quanto previsto dalla legge;
- lo statuto societario va formulato dai soci fondatori e va adottato in occasione della costituzione della società;
- la società abbia una denominazione e una struttura organizzativa conforme a quelle previste per le società per azioni;
- la società deve avere una sede legale.

Lo statuto. L'art. 11 prevede che una società, in conformità alle previsioni della legge, deve redigere il proprio statuto che sarà vincolante per la società stessa, per gli azionisti, per gli amministratori, per i supervisori e per i *senior manager*.

In conformità alle previsioni della legge sulle società, i requisiti minimi dello statuto delle società a responsabilità limitata e delle società per azioni sono i seguenti.

L'art. 25 prevede che lo statuto di una società a responsabilità limitata debba contenere i seguenti elementi:

- il nome e la sede della società;
- lo scopo;
- l'ammontare del capitale registrato;
- il nome dei soci;
- le modalità, l'ammontare e le date dei conferimenti



- effettuati dai soci;
- l'organizzazione e la struttura della società, le funzioni e le regole di funzionamento;
- il legale rappresentante della società;
- altri elementi che possano essere rilevanti secondo i quotisti.

L'art. 82, invece, prescrive che lo statuto di una società per azioni debba contenere:

- il nome e la sede della società;
- lo scopo;
- le modalità di costituzione della società;
- il valore complessivo delle azioni, il valore di ogni singola azione e l'ammontare del capitale registrato;
- il nome di ciascuno dei soci fondatori, il numero di azioni sottoscritte, così come le modalità e le date dei conferimenti;
- la composizione, i poteri, la durata dell'incarico e le regole di funzionamento del CdA;
- il legale rappresentante della società;
- la composizione, i poteri, la durata dell'incarico e le regole di funzionamento del Consiglio dei Supervisor;
- le modalità di distribuzione degli utili della società; le cause di scioglimento della società e le procedure di liquidazione;
- le modalità di comunicazione di notizie o di pubblici annunci da parte della società;
- ogni altro elemento ritenuto rilevante dagli azionisti.

L'art. 10, relativamente a entrambe le tipologie di società, prevede che il domicilio di una società coincida con il luogo in cui la stessa ha la propria sede legale.

La registrazione della società. L'art. 30, in relazione alle società a responsabilità limitata, prevede che, una volta che i conferimenti dei quotisti siano stati verificati la prima volta e ritenuti legalmente versati dall'ente di verifica, così come i rappresentanti nominati dagli stessi, sia possibile fare la richiesta di costituzione e registrazione, con l'apposita procedura di registrazione delle società, producendo tutti i documenti necessari all'autorità competente.

L'art. 84, invece, prevede che quando viene costituita una società per azioni, i soci devono versare l'intero

ammontare del capitale previsto dallo statuto. Nel caso in cui il capitale venga conferito in un'unica volta, gli azionisti potranno effettuare un pagamento forfettario; nel caso di versamento del capitale in più soluzioni, gli azionisti dovranno effettuare immediatamente un anticipo in contanti.

Nel caso in cui il versamento del capitale venga effettuato per mezzo del conferimento di proprietà non monetarie, gli azionisti dovranno effettuare tutte le procedure necessarie per il trasferimento della proprietà di tali beni secondo quanto previsto dalla legge.

Una volta che gli azionisti abbiano effettuato i rispettivi conferimenti, potranno eleggere il CdA e il Consiglio dei Supervisor. Il Consiglio di Amministrazione predisporrà, unitamente all'autorità di registrazione, la domanda di registrazione della società e sottoporrà all'autorità medesima lo statuto, il certificato di verifica del capitale, emesso da un ente di verifica del capitale legalmente costituito, così come tutti gli altri documenti previsti dalla legge e dai regolamenti amministrativi.

La modifica del capitale sociale e la liquidazione. La disciplina delle suddette ipotesi è contenuta nell'art. 180 ed è comune a entrambi i tipi di società.

Nel caso in cui uno dei requisiti necessari per l'esistenza di una società subisca dei cambiamenti nel corso di fusioni o di scioglimento di una società, la stessa dovrà subire una procedura di modifica della registrazione da parte dell'autorità competente.

Se la società si scioglie, essa sarà privata della registrazione, secondo quanto previsto dalla legge.

Se, invece, viene costituita una nuova società, tale nuova società dovrà nuovamente effettuare tutte le procedure relative alla registrazione e alla costituzione, in conformità a quanto previsto dalla legge.

Nel caso di aumento o diminuzione del capitale sociale, la società dovrà conseguentemente modificare i propri parametri di registrazione, sempre rivolgendosi all'autorità competente.

L'articolo 189 prevede che, una volta completata la procedura di liquidazione di una società, sia redatto un rapporto di liquidazione, che dovrà essere sottoposto all'assemblea degli azionisti o alla corte popolare per l'approvazione e sarà presentato all'autorità di registrazione delle società per la cancellazione. Tale rapporto costituisce anche pubblico annuncio relativamente allo scioglimento della società.



Il capitale. L'articolo 26 stabilisce che il capitale registrato di una società a responsabilità limitata deve corrispondere all'ammontare totale dei conferimenti in denaro sottoscritti da tutti i soci, così come registrati presso l'autorità di registrazione delle società. L'ammontare iniziale dei contributi versati dai quotisti non dovrà essere inferiore al 20% del capitale registrato, come previsto dallo statuto, e il residuo dovrà essere pagato dagli azionisti entro due anni dal giorno in cui la società è stata costituita; per quanto riguarda le società di investimento, il residuo dovrà essere versato entro cinque anni.

L'ammontare minimo del capitale registrato di una società a responsabilità limitata è di RMB 30.000. Tuttavia, se una legge o un regolamento amministrativo prevede un ammontare minimo più elevato, le previsioni di tali leggi o regolamenti prevarranno.

L'articolo 27 prevede che un quotista/azionista possa conferire in conto capitale denaro, diritti di proprietà intellettuale, diritti di uso di terreni o altre proprietà non monetarie, che possano, tuttavia, essere valutate in denaro e che possano essere trasferite in conformità alla legge, con esclusione, invece, di quelle proprietà che non vengono considerate suscettibili di valutazione in denaro da leggi o da regolamenti amministrativi. I beni in natura non potranno superare il 70% del capitale sociale.

Il valore delle proprietà non monetarie attribuite alla società a titolo di conferimento, dovranno essere valutate e verificate. Se una legge o un regolamento amministrativo prevede specificamente un determinato parametro per la valutazione delle suddette proprietà, tali leggi o regolamenti dovranno essere applicati.

Quanto alle società per azioni, invece, l'articolo 81 prevede che, ove una società sia costituita per pubblica sottoscrizione, il capitale sociale inizialmente dovrà corrispondere al totale delle azioni sottoscritte da tutti i promotori iscritti presso l'autorità di registrazione delle società. L'ammontare minimo dei versamenti iniziali, che devono essere corrisposti da tutti i promotori, non potrà essere inferiore al 20% del capitale totale registrato, mentre il rimanente importo dovrà essere versato dai promotori della società entro due anni dal giorno in cui la società è stata costituita; per le società di investimento, invece, il rimanente importo dovrà essere versato entro cinque anni.

Prima che il capitale dei promotori sia completamen-

te versato, non sarà possibile proporre a terzi la sottoscrizione delle azioni della società.

L'ammontare minimo del capitale delle società per azioni è di RMB 5 milioni. Se una legge o un regolamento amministrativo, tuttavia, prevedono un ammontare minimo di capitale registrato più elevato, le previsioni di tali leggi o regolamenti prevarranno.

Le società straniere. Quanto alle società straniere, l'articolo 196 prevede che la filiale di una società straniera costituita nel territorio cinese non possiede lo status di persona giuridica.

Le società straniere, tuttavia, rispondono a titolo di responsabilità civile per le operazioni commerciali eseguite dalle proprie filiali nel territorio cinese.

L'articolo 218, infine, prevede che le società a responsabilità limitata e le società per azioni costituite da investitori stranieri siano rette dalla legge sulle società. In ogni caso, ove vi siano speciali previsioni di legge per tali investimenti stranieri, tali previsioni prevarranno sulla disciplina societaria.

La responsabilità. L'articolo 199 prevede che, ove qualcuno, in violazione delle norme della legge sulle società, ottenga la registrazione di una società per mezzo di false dichiarazioni sul capitale registrato, ovvero consegnando falsi documenti o ricorrendo ad altri mezzi fraudolenti al fine di celare circostanze essenziali, potrà essere costretto dalla autorità di registrazione delle società a porvi rimedio.

In caso di falsa dichiarazione sul capitale sociale, potrà essere comminata una sanzione di importo non inferiore al 5% e non superiore al 15% dell'ammontare complessivo del capitale falsamente dichiarato; nel caso di consegna di materiali falsificati o di ricorso ad altri mezzi fraudolenti, messi in atto al fine di occultare fatti essenziali, potrà essere comminata una sanzione di non meno di 5.000 Yuan e non superiore a 50.000 Yuan; se le circostanze sono particolarmente gravi, il certificato di registrazione della società verrà revocato e/o la Licenza di Business sarà cancellata.

L'articolo 216 prevede, poi, che nel caso in cui una società violi la presente legge e commetta qualunque tipo di reato, essa sarà soggetta a responsabilità penale.



2. Antitrust

1. EVOLUZIONE NORMATIVA E LEGISLAZIONE VIGENTE

Dopo oltre tredici anni di lavori preparatori, in data 30 agosto 2007 il Comitato Permanente dell'Assemblea Nazionale del Popolo della Repubblica Popolare Cinese ha approvato la "Legge Anti-Monopolio" (*Anti-monopoly Law of the People's Republic of China*, d'ora in avanti "AML") che è entrata in vigore il 1° agosto 2008 (il testo della legge si può trovare in www.english.gov.cn).

Si tratta della prima legge adottata dalla RPC che si propone di disciplinare in modo esaustivo l'ambito antitrust.

In precedenza, infatti, vigevano solo alcune disposizioni relative al settore della concorrenza che, tuttavia, non regolavano pienamente la materia. Ci si riferisce, da ultimo, in particolare, agli articoli 51 e seguenti della normativa concernente fusioni e acquisizioni di imprese cinesi da parte di investitori stranieri (*Rules on Merger with and Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors* d'ora in avanti "*M&A Rules*"), modificati nel corso del 2006. Tali disposizioni, rubricate "*Anti-monopolization Examination*", riguardavano esclusivamente le verifiche cui doveva essere sottoposta la documentazione relativa alle operazioni straordinarie che investitori stranieri intendevano porre in essere nella RPC. Tali norme prevedevano un ampio potere di controllo da parte del MOFCOM sulla documentazione che, ai sensi del medesimo testo normativo, doveva essere presentata dalle imprese estere per ottenere l'autorizzazione a realizzare un'operazione di fusione o acquisizione sul territorio cinese. Nello specifico, tale controllo era volto a impedire che l'operazione permettesse alle imprese coinvolte di raggiungere una quota di mercato superiore al 25% nel territorio della RPC o fosse in grado di compromettere la libera concorrenza nel mercato cinese.

Le *M&A Rules* non contenevano una disciplina generale concernente le varie tipologie di attività antimonopolistiche, non trattavano le ipotesi di intese o di abuso di posizione dominante e non prevedevano l'istituzione di una vera e propria autorità antitrust competente in materia.

Con l'entrata in vigore della nuova AML, la RPC ha cercato di colmare tali lacune normative e si è dotata

di un completo testo normativo, sulla falsariga delle discipline antitrust vigenti negli Stati Uniti d'America e nell'Unione Europea, finalizzato a promuovere la leale concorrenza tra gli operatori di mercato e a impedire da parte di questi ultimi comportamenti antimonopolistici idonei a ostacolare la realizzazione e il mantenimento di una sana e leale concorrenza.

Al fine di agevolare la comprensione e il rispetto del nuovo testo di legge, come annunciato dal Parlamento cinese (cfr. *Cabinet announces specific guidelines for Anti-Monopoly Law*, 6 agosto 2008, in www.english.gov.cn), sono state, poi, adottate, nel corso del 2009, le prime linee guida relative all'interpretazione e attuazione della AML, che costituiscono degli importanti testi di riferimento sia per gli imprenditori cinesi, che per gli imprenditori esteri che vogliano operare in Cina.

2. AMBITO DI APPLICAZIONE

La AML trova applicazione con riferimento sia alle attività imprenditoriali poste in essere sul territorio cinese, sia a quelle realizzate al di fuori della RPC nel caso in cui tali attività siano in grado di eliminare o avere effetti restrittivi sulla concorrenza all'interno del mercato della RPC (art. 2 AML).

La nuova disciplina antimonopolistica cinese è decisamente innovativa rispetto alle regole antitrust di cui alle disposizioni delle *M&A Rules* sopra richiamate, in quanto, a differenza di queste ultime, la AML opera, oltre che con riferimento alle imprese estere operative sul territorio della RPC, anche con riferimento alle imprese locali.

In precedenza, infatti, le imprese domestiche non erano soggette ai controlli da parte del MOFCOM per la realizzazione di operazioni straordinarie e ciò comportava un forte squilibrio nei confronti delle imprese estere intenzionate a investire nel territorio cinese. Mediante la previsione che estende l'ambito applicativo della AML anche alle aziende cinesi, la RPC ha cercato di garantire un futuro sviluppo uniforme della regolamentazione della concorrenza all'interno del mercato domestico.

3. AUTORITÀ COMPETENTI

Con la AML, la RPC si è dotata di due nuovi organismi governativi che sono competenti in materia antitrust:

1. la *Anti-Monopoly Enforcement Authority*, (d'ora



in avanti "AMEA") responsabile dell'esecuzione della AML (art. 10 AML);

2. l'*Anti-Monopoly Commission*, cui è affidato il compito di analizzare la situazione cinese, la pubblicazione di politiche relative alla concorrenza e alla interpretazione delle disposizioni attuative di cui è prevista l'adozione, nonché la pubblicazione di rapporti annuali e pareri.

Inoltre, ai sensi della AML, una *trade association* dovrà intensificare dell'autodisciplina da parte delle imprese operative sul mercato e fornire una guida agli operatori commerciali affinché competano tra loro in modo legale e al fine di salvaguardare la concorrenza all'interno del mercato della RPC (art. 11 AML). La normativa cinese antitrust, tuttavia, non fornisce ulteriori dettagli in merito alla nomina, composizione ed effettiva competenza di detta *trade association*.

4. ATTIVITÀ ANTIMONOPOLISTICHE VIETATE

I comportamenti anticompetitivi presi in considerazione dalla AML sono:

- intese;
- abuso di posizione dominante;
- concentrazioni tra imprese.

Intese: accordi orizzontali e verticali tra imprese. Ai sensi della legge antitrust cinese sono vietati tutti gli accordi antimonopolistici orizzontali e verticali tra imprese che, ai sensi della AML possono consistere in qualsivoglia accordo, decisione o pratica concordata in grado di determinare una restrizione o l'eliminazione della concorrenza nel mercato cinese (art. 13 AML).

Il legislatore cinese ha indicato un insieme di attività attraverso le quali possono realizzarsi delle intese restrittive della concorrenza.

Per quanto attiene gli accordi verticali, esse sono, nello specifico (art. 13 AML):

1. fissazione di prezzi o di altre condizioni di transazione;
2. limitazioni alla produzione o alla vendita di beni o servizi;
3. ripartizione del mercato o delle fonti di

approvvigionamento;

4. restrizioni alla vendita di nuove tecnologie o allo sviluppo di queste ultime o di nuovi prodotti;
5. boicottaggio di transazioni;
6. altre tipologie di accordi antimonopolistici individuate dall'AMEA.

Per quanto riguarda gli accordi di tipo orizzontale, può trattarsi di:

1. fissazione di prezzi di rivendita dei beni a terzi;
2. restrizione del prezzo minimo di rivendita di beni a terzi;
3. altre tipologie di accordi antimonopolistici individuate dall'AMEA.

I divieti sopra illustrati non trovano applicazione quando gli accordi realizzati tra le imprese abbiano degli scopi valutati meritevoli di tutela dalla legge stessa, quali, per esempio, il miglioramento della tecnologia, della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti ovvero l'incremento della qualità dei prodotti o ancora la salvaguardia di interessi legittimi nell'ambito del commercio internazionale e della cooperazione economica internazionale (cfr. elenco contenuto nell'art. 15 AML) oppure interessi ritenuti prevalenti da altre leggi o dallo *State Council*.

Abuso di posizione dominante. La AML vieta espressamente alle imprese che detengono una posizione dominante di abusare del proprio potere al fine di restringere o eliminare la concorrenza nel mercato cinese.

Ai sensi della legge antitrust cinese, un'impresa detiene una posizione dominante sul mercato quando è in grado di condizionare il prezzo, la quantità o le altre condizioni commerciali di transazione nel mercato rilevante ovvero di ostacolare l'accesso a detto mercato da parte di altri operatori (art. 17 AML).

Le disposizioni in materia di abuso di posizione dominante contengono altresì un elenco non esaustivo di attività vietate ai sensi della AML mediante le quali gli operatori di mercato possono abusare della propria posizione dominante.

Si tratta, in particolare, di:

1. vendita di prodotti a prezzi eccessivamente alti o acquisto di beni a prezzi troppo bassi senza giustificato motivo;



2. vendita a prezzi al di sotto dei costi di produzione senza giustificato motivo;
3. rifiuto ingiustificato di contrarre con alcuni operatori;
4. restrizioni imposte alle controparti al fine di contrattare in via esclusiva con esse, senza giustificato motivo;
5. prestazioni gemellate o imposizione di irragionevoli condizioni transattive senza giustificato motivo;
6. applicazione ingiustificata di condizioni di prezzo differenziate;
7. altri comportamenti previsti dall'AMEA.

La legge antitrust cinese introduce, altresì, una serie di soglie concernenti le quote di mercato che dovranno essere prese in considerazione al fine di determinare la sussistenza di una posizione dominante in capo a un'impresa ovvero alla esistenza di una posizione dominante collettiva (art. 19 AML).

La AML, tuttavia, non contiene una definizione di mercato rilevante, ma solo un insieme di fattori che dovranno essere presi in considerazione per la determinazione dello stesso (art. 18 AML) e si presume che ciò possa comportare delle difficoltà a livello applicativo della disciplina in esame.

Concentrazioni tra imprese. Prima dell'entrata in vigore della AML, il controllo da parte delle autorità della RPC sulle operazioni straordinarie era regolato dalle disposizioni, sopra richiamate, delle *M&A Rules* e dalle *Guidance on Anti-monopoly Filing Mergers with the Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors* emessa dal MOFCOM nel luglio 2007.

Come ricordato in precedenza, le *M&A Rules* trovavano applicazione solo con riferimento alle imprese estere, mentre la AML estende il suo ambito applicativo anche con riferimento alle società cinesi.

Ai sensi della AML, le imprese che vogliano realizzare una concentrazione, nel caso in cui detta operazione superi determinate soglie di fatturato, stabilite espressamente dallo *State Council*, hanno l'obbligo di comunicare preventivamente l'operazione all'AMEA, altrimenti la concentrazione non può essere realizzata (art. 21 AML).

Secondo la legge antitrust cinese l'impresa è qualsiasi

persona fisica o giuridica o organizzazione che sia impegnata in attività industriali o si occupi della produzione e commercializzazione di beni o servizi (art. 12 AML).

In base a quanto disposto dalla AML, si è in presenza di una concentrazione quando le parti intendano realizzare una fusione tra imprese, ovvero il conseguimento del controllo di una società mediante l'acquisizione di quote di capitale o di beni aziendali ovvero il conseguimento del controllo su una società attraverso l'esercizio di una influenza decisiva sulla stessa (art. 20 AML).

Il procedimento di valutazione delle operazioni comunicate alla AMEA si realizza come segue:

1. comunicazione da parte delle imprese dell'operazione di concentrazione che intendono porre in essere;
2. valutazione preliminare da parte della AMEA la quale, entro 30 giorni dalla notifica, può decidere se iniziare una fase di investigazione relativa all'operazione o approvare la concentrazione. Se la AMEA non assume la decisione entro i 30 giorni o se la decisione è di non procedere a un'ulteriore fase di accertamento, le società coinvolte possono dare corso alla concentrazione (art. 25 AML);
3. se, invece la AMEA ritiene che l'analisi dell'operazione necessiti di iniziare una successiva fase di investigazione, quest'ultima deve concludersi entro 90 giorni dalla decisione, limite temporale che potrà essere prolungato di 60 giorni se le parti sono d'accordo o se si renda necessaria l'integrazione della documentazione allegata ovvero se si rendano necessarie delle modifiche sostanziali all'operazione delineata (art. 26 AML).

Al fine di valutare i possibili profili anticompetitivi dell'operazione, la AMEA deve prendere in considerazione una serie di fattori espressamente elencati che consistono:

1. nelle quote di mercato delle imprese interessate nel mercato rilevante;
2. nel grado di concentrazione di mercato all'interno del mercato rilevante;
3. nell'impatto della concentrazione sull'accesso al mercato rilevante da parte di altri operatori;



4. nell'impatto della concentrazione sui consumatori e sugli altri operatori di mercato;
5. in altri fattori in grado di influire sull'andamento della concorrenza nel mercato e che devono essere analizzati dalla AMEA (art. 27 AML).

Se, in seguito a tutte le opportune valutazioni, la AMEA ritiene che l'operazione sia in grado di falsare o eliminare la concorrenza, la concentrazione verrà vietata.

Tuttavia, se gli operatori sono in grado di dimostrare che l'impatto dell'operazione favorisce la concorrenza ovvero che ne conseguono vantaggi tali da bilanciare gli effetti anticompetitivi, la AMEA può decidere di autorizzare la realizzazione dell'operazione (art. 28 AML). L'operazione può essere altresì realizzata quando la AMEA decida di approvare la concentrazione a determinate condizioni che riducano gli effetti anticoncorrenziali dell'operazione (art. 29 AML).

È opportuno sottolineare che la AML prevede che le concentrazioni in cui partecipino aziende estere intenzionate ad acquisire il controllo di imprese cinesi debbano essere preventivamente analizzate, prima ancora che ai sensi della AML, alla luce delle altre leggi della RPC se ritenute in grado di produrre effetti sulla sicurezza nazionale (art. 31 AML). Tuttavia, la legge *antitrust* non fornisce alcuna definizione di "effetti sulla sicurezza nazionale".

5. SANZIONI

Ai sensi della AML, la AMEA è autorizzata ad adottare misure e imporre sanzioni se gli operatori di mercato pongono in essere accordi antimonopolistici vietati ovvero realizzino una concentrazione vietata o prima dell'esito della procedura di approvazione (art. 46 e ss. AML).

È inoltre previsto che i funzionari della AMEA che, nell'esercizio del proprio compito di *enforcement* della legge *antitrust*, abusino dei propri poteri, trascurino i propri doveri, perseguano interessi personali o rivelino informazioni commerciali riservate, vengano: (i) perseguiti a titolo di responsabilità penale, in ipotesi di realizzazione di un reato; (ii) sottoposti a sanzioni amministrative, nel caso in cui non venga posto in essere un reato (art. 54 AML).

6. LINEE GUIDA

Come già anticipato, nel corso del 2009, sono state adottate le prime linee guida all'interpretazione e applicazione della ALM.

Si tratta, in particolare dei seguenti documenti:

- le *Regulations on Procedures of Administrative Authorities for Industry and Commerce for Investigating Cases Involving Monopoly Agreements and Abuses of Dominant Market Positions*, adottate dalla SAIC nel maggio 2009 e in vigore da luglio 2009;
- le *Procedural Regulations on the Suppression by the Administrative Authorities for Industry and Commerce of the Acts of Abusing Administrative Powers to Eliminate or Restrict Competition* adottate dalla SAIC nel giugno 2009 e in vigore da luglio 2009;
- le *Rules on the Notification of Concentrations between Undertakings* adottate dal MOFCOM nel novembre 2009 e in vigore da gennaio 2010;
- le *Rules on the Examination of Concentrations between Undertakings* adottate dal MOFCOM nel novembre 2009 e in vigore da gennaio 2010.

Le prime linee guida, sopra riportate, riguardano principalmente alcuni aspetti del procedimento amministrativo concernente le intese e gli abusi di posizione dominante, quali:

- la possibilità della SAIC di decentrare il potere di dare attuazione alla ALM ad autorità locali denominate *Provincial Administration for Industry and Commerce* (PAIC), che possono anche svolgere attività investigativa con riferimento a presunti comportamenti antimonopolistici su richiesta della SAIC;
- i poteri investigativi e il possibile oggetto delle investigazioni da parte della SAIC;
- la possibilità per l'impresa di chiedere la sospensione delle indagini cui è sottoposta a fronte di impegni idonei a rimuovere, entro un determinato termine, gli effetti anticoncorrenziali del proprio comportamento;
- i casi in cui indagini in precedenza sospese possono essere riprese (per esempio se l'imprenditore è venuto meno agli impegni che hanno determinato la sospensione ovvero se i



fatti su cui si è basata la decisione di sospendere le indagini sono cambiati in modo rilevante);

- la possibilità per l'impresa di ottenere dei trattamenti sanzionatori più lievi in caso di collaborazione determinante con l'autorità cinese.

Le seconde linee guida non riguardano le imprese, ma i casi in cui siano delle autorità amministrative, incaricate di perseguire comportamenti antimonopolistici, ad abusare dei propri poteri. In particolare, il testo prevede le varie ipotesi e i procedimenti con riferimento a ciascuna tipologia di autorità amministrativa cinese che dovesse rendersi responsabile di detti comportamenti abusivi.

Le terze e quarte linee guida riguardano, infine, la fase di notifica e il procedimento relativo alle operazioni di concentrazione tra imprese e hanno quindi un carattere più operativo.

3. Marchi e brevetti

1. INTRODUZIONE

La normativa cinese in materia di marchi e brevetti si è ormai conformata agli standard e alle convenzioni internazionali. In particolare, con l'adesione alla *World Trade Organisation* (WTO), l'11 dicembre 2001, la Cina ha sottoscritto anche l'*Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights* (Accordi TRIPS) e ciò ha determinato l'ampio intervento di emendamento delle leggi domestiche in materia.

Il sostanziale adeguamento della Cina alla disciplina internazionale in materia di proprietà intellettuale pone l'operatore economico e i suoi consulenti di fronte a nuovi e diversi problemi. Si registra ancora una certa carenza applicativa degli strumenti previsti dalle norme, sia da parte dell'apparato giudiziario sia da parte degli organi di polizia. La radice è probabilmente da individuarsi nell'assenza di un concetto corrispondente a quello di "proprietà intellettuale" nella tradizione culturale cinese, anche se oggi trova, sotto il profilo formale, riconoscimento costituzionale (artt. 3, 20, 22 e 47) ed è espressamente definito quale fondamentale diritto civile nei Principi Generali di Diritto Civile del 1986.

Eppure è proprio in Cina che la tutela dei diritti di proprietà intellettuale è più urgente: è noto come il Paese sia, infatti, interessato dalla delocalizzazione produttiva, anche da parte delle aziende italiane e dall'esportazione di beni (abbigliamento, macchinari, alimenti, etc.) già soggetti alla contraffazione e all'imitazione. Le imprese che intendono espandere la propria sfera di attività in Cina non possono, pertanto, prescindere dall'informarsi circa le regole e le tutele previste dall'ordinamento locale e circa l'attività dei locali organi amministrativi, giudiziari e di polizia.

2. MARCHIO

2.1 La normativa

La normativa disciplinante la materia dei marchi in Cina è costituita fondamentalmente da due atti:

- *Trademark Law* – Legge sui Marchi (in seguito "Legge sui Marchi") adottata il 23 agosto 1982 ed emendata nel 1993 e nel 2001;
- *Implementing Rules of the Trademark Law* – Regolamento di attuazione (in seguito "Regolamento di attuazione") entrate in vigore il 15 settembre 2002.

Sulle fondamenta costituite da questa disciplina di base, s'inseriscono altri atti normativi di dettaglio:

- *Rules for Trademark Review and Adjudication*, entrate in vigore il 17 ottobre 2002;
- *Provisions on the Determination and Protection of Well-known marks* (in seguito "Regolamento SAIC") entrate in vigore l'1 giugno 2003;
- *Working Rules for Identifying Well-Known Trademarks*, entrate in vigore il 21 aprile 2009.

Il corpus normativo nazionale così tracciato, è integrato anche attraverso altre fonti normative:

- *Measures for the Implementation of Madrid International Registration of Trademark*, Misure di attuazione dell'accordo di Madrid sulla registrazione internazionale dei marchi del 2003;
- *Unfair Competition Law* – Legge sulla concorrenza sleale (in seguito "Legge sulla concorrenza sleale") del 1993;
- Convenzione di Parigi sulla protezione internazionale dei marchi (in seguito "Convenzione di Parigi") del 1883.



2.2 La rilevanza della registrazione del marchio in Cina

I diritti di marchio – e in generale di proprietà intellettuale – devono essere prima acquisiti (“*filing and registration*”) e solo in seguito, eventualmente, tutelati (“*enforcement*”). A dire il vero, proprio e soprattutto in Cina, la prima forma di tutela del marchio consiste nella sua registrazione. Apporre questa su alcuni beni è indispensabile giacché la loro vendita sul mercato è legislativamente condizionata all'uso di un marchio registrato (art. 6 Legge sui Marchi). Per esempio, l'art. 20 della *Law of the People's Republic of China on Tobacco Monopoly*, in vigore dal 1° gennaio 1992, impone la previa registrazione del marchio quale condizione per la legale produzione e commercializzazione dei prodotti derivati dal tabacco (“*Application must be made for the registration of trade marks of cigarettes, cigars and pipe cut tobacco, which shall not be manufactured and marketed before the trade mark is registered upon approval. The production and sale of tobacco products with counterfeit trade marks shall be forbidden*”).

Tuttavia, la registrazione del marchio quale presupposto *ex lege* per operare nel mercato di una certa tipologia di prodotti è l'eccezione in Cina. Normalmente il legislatore non impone la registrazione del marchio da utilizzare sul mercato cinese. È comunque importante, quale primo *step* per l'operatore che voglia svolgere attività economiche in Cina, procedere alla tutela preventiva del proprio marchio, registrandolo. Il concetto è espresso all'art. 51 della Legge sui Marchi, secondo cui il diritto all'uso esclusivo del marchio registrato è limitato al marchio di cui è stata approvata la registrazione e ai beni rispetto ai quali ne è stato approvato l'uso. Ne consegue che il diritto esclusivo di uso del marchio, al quale la legge cinese garantisce la protezione a fronte di eventuali violazioni, dipende imprescindibilmente dalla registrazione dello stesso presso l'Ufficio Marchi (*People's Republic of China Trademark Office* – CTMO, <http://sbj.saic.gov.cn>) che è l'autorità competente in materia, sottoposto all'Amministrazione Statale per l'Industria e il Commercio (*State Administration for Industry and Commerce* – SAIC, <http://saic.gov.cn>) con sede a Pechino. La registrazione del marchio in Cina è l'unico strumento di tutela contro eventuali frodi di aziende locali che vogliano appropriarsi e sfruttare la notorietà acquisita

da un marchio in un determinato settore. Contro eventuali usurpazioni del marchio da parte di aziende cinesi non è efficacemente opponibile né la registrazione del medesimo marchio in un paese estero né la registrazione internazionale (non estesa alla Cina). La disciplina cinese in materia prevede alcune disposizioni volte a tutelare in Cina i marchi registrati all'estero, ma l'applicabilità è limitata ai cosiddetti marchi notori che sono molti pochi. Nella normalità dei casi, la tutela di un marchio non registrato in Cina è affidata alla Legge sulla concorrenza sleale e alla Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale che prevedono la cancellazione del marchio identico o imitativo rispetto a un altro marchio anche non registrato, ma è necessaria la prova, tutt'altro che facile, della mala-fede altrui.

2.3 Il principio di priorità della domanda e le relative eccezioni

La registrazione del marchio deve essere eseguita e vi si deve provvedere tempestivamente. Ciò perché in Cina vige il principio di priorità della domanda (*first to file*): prevale chi per primo ha presentato la domanda e non chi per primo ha utilizzato il marchio. Ciò significa altresì che è possibile registrare un marchio indipendentemente da un uso precedente da parte di terzi e che l'utilizzatore iniziale è destinato a soccombere di fronte alle rivendicazioni di chi per primo l'ha registrato. A titolo esemplificativo e con riferimento al rischio di una registrazione tardiva: se un'azienda straniera inizia a distribuire sul territorio cinese prodotti contrassegnati dal proprio marchio (non registrato in Cina) potrebbe essere anticipata nella registrazione del medesimo marchio in Cina dal concorrente cinese che, una volta registrato il marchio, potrà legittimamente utilizzarlo in via esclusiva sul territorio cinese. La registrazione in Cina del marchio può essere legittimamente eseguita da parte di società locali, anche se trattasi di marchio regolarmente e precedentemente registrato in paesi esteri ma non in Cina (nemmeno tramite estensione della registrazione internazionale). Vero è, tuttavia, che il criterio del *first to file* non trova applicazione in caso di malafede, circostanza che consente di presentare alle autorità competenti la richiesta di cancellazione del marchio eventualmente registrato in modo sleale. Ovviamente tale procedura di opposizione può essere lunga e costosa ed è quindi



preferibile, come si diceva precedentemente, prevenire una tale situazione.

L'ordinamento cinese ha adottato un sistema di registrazione simile a quello in vigore nella maggioranza dei paesi firmatari delle convenzioni internazionali: la retroattività della registrazione alla data di deposito della domanda comporta che, in caso di conflitto tra due richiedenti, prevalga chi ha depositato la domanda per primo. Diversamente, in altri ordinamenti vige il diverso principio che dà rilievo alla priorità nell'uso e quindi ritiene prevalente, tra due richiedenti, chi dimostra di aver utilizzato per primo quel determinato marchio. Anche nell'ordinamento cinese tuttavia ci sono due ipotesi residuali in cui prevale il criterio sussidiario della priorità nell'uso:

- la prima ipotesi è quella in cui siano state presentate nello stesso giorno più domande di registrazione del medesimo marchio (art. 29 Legge sui Marchi e art. 19 Regolamento di Attuazione);
- la seconda ipotesi è quella in cui il marchio non registrato sia stato di fatto utilizzato dal terzo tanto da essere già divenuto "influyente" (art. 31 Legge sui Marchi).

Solo il titolare del marchio registrato ha il diritto di apporre sui beni la dizione "Marchio Registrato" o simboli di significato equivalente (per esempio TM o ® o il cinese "zhū") nell'angolo in alto o in basso a destra del marchio utilizzato. D'altra parte si segnala anche il principio, accolto dal diritto cinese, per cui il titolare esclusivo del diritto di utilizzazione del marchio è responsabile della qualità dei prodotti contrassegnati da tale marchio. Conseguentemente, l'AIC, a ciascun livello, ha il potere e il dovere di intervenire sul diritto di marchio, a fronte di comportamenti atti a trarre in inganno il consumatore (art. 7 Legge sui Marchi).

2.4 L'oggetto della registrazione: oggetti consentiti e oggetti vietati

Secondo il diritto cinese, qualsiasi segno visivamente percettibile con caratteristiche distintive (art. 8 Legge sui Marchi) di parole, figure, lettere, numeri, combinazioni di colori e segni e anche forme tridimensionali (dalla riforma del 2001), costituenti più parti o un unico segno grafico, può essere marchio. Ne consegue che è potenziale oggetto di registrazione il marchio costituito da logo – segno distintivo, a colori o meno,

che può essere unico segno grafico così come essere costituito da varie parti quali il marchio in lettere latine o in ideogrammi cinesi e la rappresentazione grafica – da numeri, da disegni, da oggetti in 3-D e combinazioni di colori, il marchio può essere in lettere latine e in ideogrammi cinesi (ovvero, normalmente, la traslitterazione fonetica del marchio in lettere latine). Odori e suoni, invece, non possono essere oggetto di registrazione quali marchi.

Si è detto che il marchio deve essere nuovo e possedere "caratteristiche distintive" tali da consentire di individuare il servizio o il prodotto rispetto a tutti gli altri. Ratione per cui non è consentito (art. 11 Legge sui Marchi) registrare un marchio generico o meramente descrittivo.

Infatti, non possono registrarsi come marchi:

- i segni costituiti da nomi generici, o i segni che rappresentano il prodotto in relazione al quale sono utilizzati;
- i segni aventi riferimento diretto alla qualità, alla materia prima, alla funzione, all'utilizzo, al peso, quantità e ad altre caratteristiche dei beni in relazione ai quali i marchi sono utilizzati;
- i marchi privi di carattere distintivo.

I segni generici sopra elencati, tuttavia, possono essere registrati come marchi (a seguito della riforma del 2001) qualora acquisiscano, tramite l'uso nel tempo, valore distintivo di fatto. Resta fermo che il titolare di un "marchio generico" che abbia ottenuto la registrazione non può vietare ai terzi l'uso dell'espressione generica contenuta nel marchio stesso.

Sempre in ottemperanza al criterio della necessaria sussistenza di caratteristiche distintive, per esempio, l'art. 12 della Legge sui Marchi, esclude la possibilità di registrare il marchio tridimensionale quando la forma sia semplicemente dovuta a esigenze tecniche o legata alla natura del prodotto.

È, inoltre, vietata la registrazione di marchi ingannevoli, contenenti messaggi razzisti o contrari alla morale e al costume socialista. Il marchio non può essere lesivo dei diritti già acquisiti da terzi, né può essere uguale o simile al nome, all'emblema nazionale, alla bandiera della Cina o di altri Stati od organizzazioni internazionali.

Ne consegue che non possono essere registrati come marchi quei segni distintivi che siano mera riprodu-



zione, imitazione, traduzione di un marchio già registrato e suscettibile di produrre confusione tra i consumatori. Non possono essere registrati come marchi i segni distintivi identici o simili al cosiddetto marchio notorio, quale che sia la categoria per cui il marchio è stato registrato.

Più precisamente, l'art. 10 della Legge sui Marchi offre un elenco dei simboli che non possono essere usati come marchi:

- segni che siano identici o comunque simili alla denominazione dello Stato, alla bandiera o a simboli nazionali o bandiere militari o luoghi dove sono situate le amministrazioni centrali e in genere le decorazioni della RPC;
- segni che siano identici o comunque simili a denominazioni, bandiere, simboli nazionali, bandiere nazionali, bandiere militari di Stati stranieri o organizzazioni internazionali, salvo che questi ultimi non vi acconsentano;
- segni distintivi discriminatori;
- segni distintivi che esagerino la qualità dei beni e ingannino quindi i consumatori;
- segni distintivi che pregiudichino la moralità socialista o che abbiano altre influenze negative sulla popolazione cinese.

Le denominazioni geografiche di ripartizioni amministrative (almeno provinciali) cinesi o di luoghi stranieri, se conosciute dal pubblico dei consumatori, non possono costituire marchio. Fanno eccezione quelle denominazioni che abbiano anche altro significato o che siano parte di un marchio collettivo o di un marchio di certificazione.

La registrazione dei marchi è ammessa tanto per i prodotti quanto per i servizi (art. 3 Legge sui Marchi), che sono raggruppati secondo la classificazione internazionale di Nizza, avendo la Cina aderito al relativo accordo. All'atto di presentazione della domanda di registrazione del marchio devono essere individuati i prodotti o servizi per cui si utilizzerà il marchio e le relative classi di appartenenza, secondo apposite tabelle pubblicate in Cina (art. 19 Legge sui Marchi). Qualora i beni su cui si intende apporre il marchio appartengano a più classi, è necessario presentare una distinta domanda di registrazione per ciascuna classe interessata. Il marchio registrato in una classe ne consente poi l'automatica estensione a tutte le tipologie di

prodotti e servizi ivi compresi.

2.5 La "versione cinese" del marchio

Un aspetto che non deve essere sottovalutato è l'opportunità della contemporanea registrazione della "versione cinese" del marchio. Con ciò si intende la registrazione oltre che del marchio in lettere latine, anche del corrispondente marchio in ideogrammi cinesi o meglio di più traslitterazioni in caratteri cinesi del marchio latino.

Questa pratica non è prescritta dalla legge cinese: la "versione cinese" del marchio non registrata, sotto il profilo legale, è semplicemente un marchio non registrato e quindi giuridicamente non tutelabile in Cina. Tuttavia, la registrazione anche della "versione cinese" è conveniente, sia dal punto di vista commerciale che da quello legale.

A titolo esemplificativo, si segnala che:

- in mancanza della versione in ideogrammi cinesi vi è il rischio che la clientela cinese crei da sé un nome cinese al prodotto, basandosi solo sul suono e non curando la corrispondenza tra il significato della parola e la natura del prodotto o addirittura dandogli una connotazione negativa;
- vi sono motivazioni di marketing, tra cui quella per cui il consumatore cinese può essere agevolato nell'avvicinarsi a un prodotto che riporti la scritta cinese;
- posto che le traslitterazioni in cinese del suono di una parola in caratteri alfabetici latini possono essere più di una, la registrazione di tutte o di buona parte delle possibili traslitterazioni impedisce che terzi usino legittimamente marchi formati da diversi caratteri ma aventi il medesimo suono creando ovviamente confusione tra i consumatori.

Inoltre, l'esperienza stessa insegna che il modo per intervenire efficacemente sul mercato cinese e per prevenire i rischi citati è quello di registrare le possibili "versioni cinesi" del marchio originario individuando quelle più funzionali. La lingua cinese si compone di ideogrammi: un ideogramma è un simbolo o un carattere grafico (un significante) che corrisponde a una parola o a un concetto (significato). Pertanto l'ideogramma ha una duplice funzione comunicativa, da un lato quella legata al mero si-



gnificato della parola, dall'altro quella legata all'associazione di significato evocata dai segni grafici. A ciò si aggiunge un terzo veicolo comunicativo che è la fonetica. Infatti, nella scelta della "versione cinese" del marchio (o delle "versioni cinesi") sarebbe opportuno ricercare un bilanciamento tra sonorità e contenuto cercando anche un'affinità fonetica e semantica col nome originale o comunque registrare tante versioni cinesi del marchio in modo da coprire sia le potenziali traduzioni di significato rispetto al marchio originario, sia le potenziali trascrizioni fonetiche del marchio originario. Nella prassi, in alcuni casi in cui si è cercato un compromesso tra il suono e il significato. La versione cinese di:

- Coca-cola, *ke kou ke le*, significa "delizioso e felice";
- Mercedes-Benz, *ben chi*, significa "veloce";
- Lego, *le gao*, significa "divertimento superiore";
- Singer, *sheng jia*, significa "famiglia vincente";
- Carrefour, *jia le fu*, significa "casa felice".

In altri casi, le aziende si sono concentrate solo sull'aspetto fonetico scegliendo versioni cinesi del marchio senza alcun significato. Ha fatto tale scelta, con successo, Motorola, il cui nome cinese si legge Motuoluola: i quattro ideogrammi utilizzati, nel complesso, non significano niente. La medesima tecnica è spesso utilizzata per i marchi che sono patronimici: per esempio quello di Gucci, che si pronuncia Gu-chi.

In altri casi ancora, la traduzione si basa sul significato del nome originale, senza alcuna considerazione dell'affinità di suono.

2.6 La legittimazione attiva alla registrazione

Il soggetto così legittimato, sia esso persona fisica o persona giuridica, se straniero, senza residenza abituale né sede d'affari in Cina, per domandare la registrazione del marchio o comunque per intraprendere altre azioni connesse al marchio, dovrà necessariamente agire tramite un'organizzazione (*trademark agency*) riconosciuta dallo Stato quale agente per i marchi (art. 18 Legge sui Marchi).

La riforma del 2001 ha, sotto questo profilo, equiparato le imprese cinesi a investimento estero (*Foreign Invested Enterprises* – FIE) alle imprese cinesi a capitale interamente nazionale che pertanto possono avvalersi

di una *trademark agency* oppure provvedere direttamente alla registrazione del marchio.

L'agente (o il rappresentante) deve procedere alla registrazione del marchio in nome della parte principale (o del rappresentato), che deve rilasciare anticipatamente la propria autorizzazione tramite un documento di affidamento d'incarico (*Power of Attorney* – POA). Ne consegue che, se l'agente (o il rappresentante) procede alla registrazione del marchio, senza autorizzazione, in nome proprio, la parte principale (o il rappresentato) si può opporre e non sarà legittimata né la registrazione del marchio né l'uso dello stesso (art. 15 Legge sui Marchi).

È possibile che la domanda di registrazione di uno stesso e unico marchio provenga da due o più persone fisiche o giuridiche od organizzazioni: la domanda congiunta di registrazione del marchio, se approvata, comporterà il godimento e l'esercizio congiunto del diritto di uso esclusivo di tale marchio (art. 5 Legge sui Marchi).

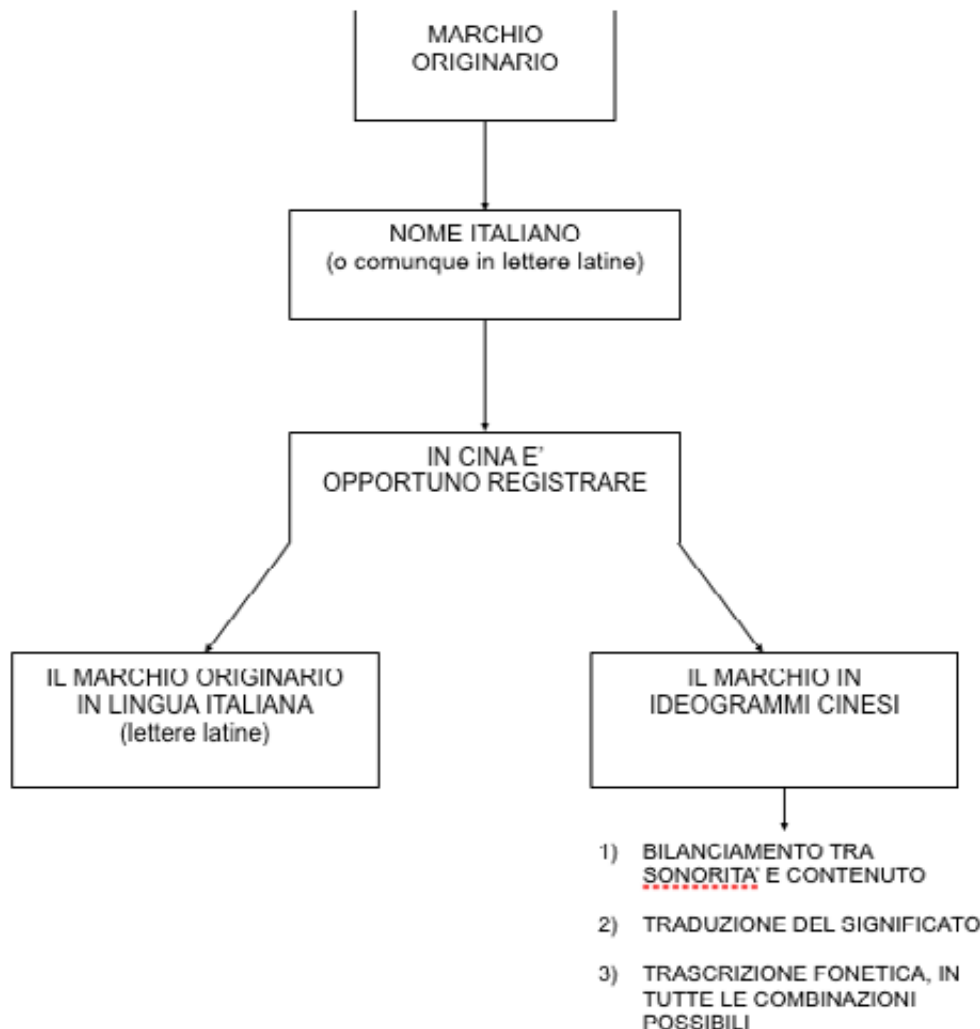
Sotto il profilo soggettivo, la Legge sui Marchi (art. 3) prevede altresì il concetto di marchio collettivo e marchio di certificazione:

- si chiama marchio collettivo quello registrato a nome di un gruppo, di un'associazione o di una qualsiasi altra organizzazione e il cui uso è consentito a chi appartiene a tale formazione;
- si chiama marchio certificativo quello che, secondo la lettera del nome, certifica il luogo di origine, le materie prime, il metodo di produzione, la qualità e altre specifiche proprietà di beni e servizi. È un marchio controllato da un'organizzazione in grado di supervisionare su determinati tipi beni e servizi e utilizzato da enti o individui diversi da tale organizzazione per un proprio bene o servizio.

La natura del marchio collettivo e del marchio certificativo, secondo il Regolamento di Attuazione (art. 6), consente che, come tale, sia registrata una denominazione di origine geografica che evidenzia la provenienza geografica del prodotto, nonché le sue qualità e caratteristiche specifiche. Si noti che, quando è presentata la domanda per la registrazione di un marchio collettivo o certificativo, proprio per provare il rapporto tra i soggetti e l'uso che sarà fatto del marchio, occorre aggiungere un documento attestante lo *status*



SCHEMA 1: Il marchio



del richiedente e uno che certifichi le regole funzionali all'amministrazione dell'uso di tale marchio. Tuttavia, qualora i beni di un qualsiasi operatore economico possiedano i requisiti indicati dall'ente di certificazione, il soggetto interessato ha la facoltà di chiedere all'ente di poter utilizzare il marchio. Nel caso in cui i predetti beni possiedano le caratteristiche indicate dall'associazione titolare del marchio collettivo, l'operatore economico interessato ha il diritto di vedersi autorizzato l'uso del marchio *de quo* e ha la facoltà di chiedere di entrare a far parte dell'associazione senza che tale richiesta possa essergli rifiutata.

2.7 Le due procedure di registrazione del marchio

L'estensione della registrazione internazionale. Qualora un marchio sia già stato oggetto di registrazione internazionale convenzionale – attraverso il WIPO di Ginevra – è possibile includere la Cina tra i Paesi cui la registrazione è estesa, ciò in forza dell'adesione della Cina sia all'Accordo di Madrid del 1891 sia al Protocollo di Madrid del 1989 che, unitamente alla Convenzione di Parigi del 1883, regolano il marchio internazionale. Tale marchio internazionale permette, a chi è titolare di una domanda di marchio



o di una registrazione di marchio, presso un ufficio marchi nazionale, di chiedere a tale ufficio di trasmettere al WIPO di Ginevra la richiesta di registrare tale marchio con effetto nei paesi aderenti che saranno indicati. Per ottenere l'estensione occorre, quindi, inoltrare l'istanza al WIPO affinché l'autorizzi. Superato tale *step*, occorre rivolgersi alle autorità cinesi competenti, cioè all'Ufficio Marchi, il quale potrà adottare il provvedimento di recepimento di detta estensione (la tempistica è di circa un anno), validando il marchio registrato a livello internazionale anche nello Stato cinese. L'Ufficio Marchi cinese rilascerà, su richiesta dell'interessato, un certificato attestante la validità nel territorio della Cina della registrazione internazionale. Tale ricezione sarà rifiutata dall'Ufficio Marchi qualora si tratti di marchio già registrato da terzi in Cina o di marchio difforme dai requisiti prescritti dalla legge cinese. L'*iter* sopra descritto richiede, nella prassi, un certo periodo. Per tale ragione è consigliabile attivarsi quanto prima poiché tale certificato è indispensabile per attivare gli strumenti di tutela del marchio conseguenti *ex lege* alla registrazione, sia essa diretta o estesa. La registrazione internazionale, infatti, consente un grado di tutela del marchio equivalente, in linea di massima, a quello garantito dalla registrazione ottenuta mediante procedura diretta nazionale anche se vi è una differenza sostanziale che non deve essere sottovalutata: il marchio oggetto di registrazione internazionale in Cina non ha piena autonomia rispetto al marchio registrato nel paese di origine.

L'ipotetica cancellazione del marchio in patria comporterà la cancellazione del medesimo marchio anche in Cina. Quanto sopra è sicuramente da annoverarsi tra i deterrenti per cui il ricorso alla procedura di registrazione internazionale è notevolmente inferiore rispetto a quella diretta *in loco*.

La procedura diretta nazionale. La procedura diretta di registrazione (percorso unico e obbligato per quei marchi non ancora oggetto di registrazione internazionale) si svolge a livello nazionale, presso l'Ufficio Marchi cinese. La procedura di registrazione si svolge come qui di seguito sinteticamente rappresentato e prescritto, anche se è opportuno, ma non imposto dalla legge cinese, svolgere una ricerca preliminare in merito all'esistenza di marchi similari o identici per evitare di intraprendere una procedura

di registrazione che incontrerà certamente ostacoli:

- deposito della domanda presso l'Ufficio Marchi, di cui, entro il termine di 3-6 mesi viene rilasciata la relativa ricevuta;
- verifica preliminare da parte dell'Ufficio Marchi per accertare l'inesistenza di marchi identici o simili previamente registrati, al cui esito farà seguito eventualmente la verifica sostanziale;
- pubblicazione della domanda preliminarmente approvata sulla Gazzetta dei Marchi;
- eventuale opposizione di terzi alla registrazione, entro tre mesi dalla pubblicazione della domanda;
- in caso di mancata opposizione o di opposizione non accolta in quanto infondata, emissione del Certificato di Registrazione e pubblicazione sulla Gazzetta dei Marchi.

L'importanza del Certificato di Registrazione è enfatizzata dalle previsioni di cui all'art. 38 (Regolamento di attuazione), in forza del quale qualora il Certificato di Registrazione del marchio sia smarrito o danneggiato deve essere prontamente richiesta la riemissione all'Ufficio Marchi. Inoltre lo smarrimento sarà pubblicizzato tramite la Gazzetta dei Marchi e il marchio danneggiato dovrà essere restituito all'Ufficio Marchi. L'alterazione o contraffazione del Certificato di Registrazione è un reato punito secondo la legge penale. La procedura di deposito del marchio nel complesso può durare 2-3 anni e la tutela del marchio è connessa al perfezionamento della stessa. L'*iter* di registrazione del marchio, come descritto, può trovare un primo ostacolo nella domanda di opposizione avanzata da terzi entro il termine di tre mesi dalla pubblicazione della domanda.

I casi in cui è possibile proporre opposizione sono:

- un marchio che violi le disposizioni della Legge sui Marchi, non possedendo i requisiti ivi prescritti (per esempio, un marchio non distintivo);
- un marchio simile o identico ad altri già registrati o comunque già depositati per lo stesso servizio o prodotto;
- un marchio che lede altri diritti di terzi (quale un diritto di brevetto, un diritto al nome, etc.);
- un marchio presentato da un agente o rappresentante di propria iniziativa, senza che il proprietario lo abbia autorizzato;

商标代理委托书 POWER OF ATTORNEY	
/我公司 _____， 是 _____ 国家或地区的公民/法人， 现委托 _____ 理 _____ 商标在中华人民共和国申请如下 [√] 事宜：	
We, _____, a citizen/legal entity organized and existing under the laws of _____, hereby entrust _____ to act on my/our behalf in People's Republic of China for the following matters in relation to the trademark _____	
☐ 商标注册申请 ☐ 商标异议申请 ☐ 变更商标申请人/注册人名义/地址申请 ☐ 删减商标/服务项目申请 ☐ 变更商标代理人 ☐ 更正商标商标申请/注册事项申请 ☐ 转让申请/注册商标申请 ☐ 商标续展注册申请 ☐ 撤消连续三年停止使用注册商标申请 ☐ 商标注销申请 ☐ 注册人死亡/终止注册商标申请 ☐ 补发变更/转让/续展证明申请 ☐ 补发商标注册证申请 ☐ 提供商标注册证明申请 ☐ 提供优先权证明文件申请 ☐ 商标使用许可合同备案申请 ☐ 商标使用许可合同备案变更/提前终止申请 ☐ 商标专用权质押登记申请 ☐ 撤回商标注册申请 ☐ 撤回商标异议申请 ☐ 其他 (对三年不使用撤销申请的答辩)	☐ registration ☐ opposition ☐ change of applicant/name/address of registrant ☐ cancellation/reduction of products/services ☐ change of trademark attorney entrusted ☐ correction of application/registration ☐ assignment of application/registration ☐ renewal of registration ☐ cancellation of registered trademark for non-use for three successive years ☐ removal of registration ☐ removal of registration for decease / termination of registrant ☐ reissue of certification of change/assignment/ /renewal ☐ reissue of trademark registration certificate ☐ obtaining certified copies of registration ☐ obtaining certified documents of priority ☐ recordation of license contract ☐ change / earlier termination of recordation of license contract ☐ recordation of mortgage of trademark right ☐ withdrawal of registration application ☐ withdrawal of opposition ☐ other matters (responding to the cancellation application)
委托人名称： Name of Client: 地址 Address: 负责人签章： Signature and title: ____年__月__日	
On _____	



- un marchio che viola un marchio notorio.

Sussistendo almeno una delle predette circostanze, il terzo opponente potrà presentare presso l'Ufficio Marchi la propria dichiarazione, completa di motivi e prove a fondamento della propria azione di opposizione. La procedura, che può avere una durata di 3-4 anni, comporta, entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di opposizione, l'emissione di un primo responso circa l'ammissibilità dell'opposizione, cui segue l'esame sostanziale della pratica con tre possibili esiti:

- l'approvazione della registrazione del marchio;
- l'approvazione parziale della registrazione del marchio;
- il rifiuto della registrazione del marchio.

Non tutte le richieste di registrazione sono approvate e pubblicate dall'Ufficio Marchi. Qualora la registrazione del marchio sia rifiutata, totalmente o parzialmente, all'esito di un'opposizione o meno, perché trattasi di marchio non rispondente ai requisiti di cui alla Legge sui Marchi, l'Ufficio Marchi fa pervenire al richiedente una comunicazione scritta di rifiuto. Entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento di rifiuto, il richiedente ha la possibilità (art. 32 Legge sui Marchi) di appellarsi al TRAB presentando un ricorso comprensivo delle motivazioni e delle prove. Il TRAB, nei successivi 30 giorni, effettuerà una prima verifica di carattere formale e, nel caso in cui ritenga di accettare il ricorso presentato, ne rilascerà la relativa ricevuta.

All'esito del proprio esame, il TRAB potrà:

- approvare la registrazione e pubblicarla per far decorrere il termine per l'opposizione;
- approvare parzialmente la registrazione e pubblicarla per far decorrere il termine per l'opposizione;
- rifiutare la registrazione.

L'eventuale disapprovazione della decisione del TRAB, consente al richiedente di rivolgersi alle Corti Popolari utilizzando le vie legali.

2.8 I diritti di priorità

Secondo il dettato dell'art. 24 Legge sui Marchi, chi procede alla registrazione di un marchio, per cui è

già stata presentata domanda di registrazione davanti all'ufficio marchi e brevetti di un altro Stato, per il medesimo bene, ha facoltà di chiedere che gli effetti della registrazione del marchio in Cina decorrano dalla data di deposito della domanda presso l'altro Stato straniero. Devono sussistere due condizioni:

- che lo Stato straniero abbia sottoscritto un trattato bilaterale o sia parte di un trattato internazionale di cui sia parte anche la Repubblica Popolare Cinese;
- che la domanda di registrazione del marchio in Cina sia effettuata entro sei mesi dalla data di deposito della domanda nel diverso Stato straniero.

La priorità deve essere richiesta con dichiarazione scritta all'atto della presentazione della domanda di registrazione in Cina, a pena di decadenza, e deve essere seguita dal deposito, entro tre mesi, di copia dei documenti comprovanti il diritto di priorità. Il successivo art. 25 della Legge sui Marchi descrive un'ipotesi di riconoscimento di priorità più specifica, a favore di chi abbia utilizzato per la prima volta un marchio su un bene presentato in un'esposizione internazionale organizzata o riconosciuta dal governo cinese: qualora, entro sei mesi dalla fiera, sia presentata la domanda di registrazione del marchio in Cina è possibile richiedere contestualmente il riconoscimento della priorità, facendo seguire entro sei mesi copia dei documenti comprovanti tra l'altro la data della fiera e l'uso del marchio sul prodotto esposto.

2.9 Il marchio notorio

La dicitura "marchio notorio" (*well-known mark*) connota il marchio conosciuto ampiamente tra i consumatori e che gode di una certa rinomanza nell'ambito della cittadinanza cinese. Esso è pertanto disciplinato da norme *ad hoc*, che ne garantiscono una tutela più rafforzata, in linea con la Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, cui la Cina ha aderito. Da ultimo, le regole per il riconoscimento ufficiale del marchio come marchio notorio si sono fatte più rigorose e restrittive in virtù delle *Working Rules for Identifying Well-known Trademarks* (in seguito "Working Rules") approvate dal *China's State Administration for Industry and Commerce* (SAIC) ed



entrate in vigore il 21 aprile 2009. Le *Working Rules* hanno da un lato chiarito alcuni criteri guida per gli enti preposti all'identificazione del marchio notorio già contenuti nelle *Provisions on the Determination and Protection of Well-known marks* e dall'altro hanno disegnato una severa procedura di riconoscimento del marchio notorio, identificando i soggetti coinvolti, la loro struttura e le rispettive responsabilità.

In questo caso la tutela è garantita anche per i marchi non registrati, limitatamente ai prodotti e ai servizi della stessa classe: il marchio notorio, seppure non registrato in Cina, gode comunque della protezione giuridica, nell'ambito di quei beni per cui viene usato, essendo sufficiente la registrazione all'estero. Quindi il titolare di un marchio notorio, non registrato in Cina, può opporsi all'uso o chiedere la cancellazione della registrazione del medesimo marchio o di marchio simile, effettuata da terzi per beni identici o simili a quelli per cui è usato, ove risulti ingannevole nei confronti del pubblico e possa arrecare pregiudizio agli interessi del titolare del marchio rinomato in oggetto.

La tutela è plurisetoriale, cioè estesa a beni e servizi diversi. La tutela del marchio notorio, se registrato in Cina, si estende anche a quelle classi di beni nelle quali non è stato registrato. Qualora il marchio notorio sia anche registrato, il titolare può opporsi alla registrazione e all'uso del marchio – che sia copia, imitazione o traduzione di quello notorio – anche con riferimento a categorie di prodotti differenti da quelli per cui è stato registrato, laddove vi siano i sopra citati presupposti di decettività e di possibile pregiudizio per i diritti del proprietario del marchio rinomato (art. 13 Legge sui Marchi).

- Sussiste il divieto di registrare quale denominazione dell'impresa il marchio notorio appartenente a terzi, se ciò può generare confusione nel consumatore;
- sussiste il divieto di registrare come *domain name* il marchio notorio di terzi, quando ciò può indurre in inganno il consumatore. Con riferimento ai domini Internet e alle decisioni prese dalla Corte Suprema cinese in merito, il marchio notorio è tutelato anche da violazioni del trademark o da atti di concorrenza sleale che si realizzano in Internet. Se il *domain name* o parte rilevante di esso è una copia o traduzione o traslitterazione

del marchio rinomato, l'autorità giudiziaria ha il potere di disporre la cessazione della violazione, oltre che il risarcimento dei danni e la violazione del dominio che, eventualmente e dietro sua richiesta espressa, può essere assegnato al titolare del marchio celebre;

- non si applica il termine di acquiescenza di 5 anni al proprietario del marchio notorio, quando il deposito è stato effettuato in mala fede.

La Legge sui Marchi, le *Provisions on the Determination and Protection of Well-known marks* e le *Working Rules* hanno individuato alcuni fattori – che devono sussistere in tutto o in parte relativamente al marchio notorio – in grado di misurare il grado di notorietà del marchio, quali:

- il livello di conoscenza del marchio tra il pubblico rilevante (in relazione al marchio e ai beni coinvolti);
- l'estensione temporale dell'uso del marchio;
- l'estensione spaziale e temporale della pubblicità del marchio;
- eventi (es. provvedimenti amministrativi o giudiziari) di tutela del marchio quale marchio notorio (in Cina o in altri Paesi);
- altri fattori che attestano la notorietà del marchio.

La domanda di riconoscimento del marchio quale notorio impone al richiedente di produrre prove idonee in merito. La legge cinese indica come prove rilevanti, tra gli altri, i documenti riguardanti la promozione pubblicitaria del marchio, il volume d'affari, l'ampiezza del mercato dei beni riportanti il marchio in oggetto e gli episodi di tutela del marchio quale notorio in Cina o in altri Paesi. Nella prassi, l'Ufficio Marchi, per esempio, attribuisce rilievo alla pubblicità fatta sui media nazionali e locali. Ancora si ritiene importante la documentazione scritta o fotografica sui media di eventi quali, per esempio, le cerimonie per la sottoscrizione dei contratti, cui abbiano partecipato i rappresentanti delle autorità. Il marchio notorio è inserito nella lista dei marchi famosi predisposta dall'Ufficio Marchi, dove si trovano però principalmente marchi cinesi. Le Corti e le autorità cinesi tuttavia non hanno mancato di pronunciarsi nel senso della notorietà di alcuni marchi stranieri, seppure con efficacia limitata



al singolo caso (tra i marchi stranieri si citano McDonald's, Disney, Jaguar, Cartier, Tissot e Ferrari).

La *ratio* del numero esiguo di marchi stranieri riconosciuti come rinomati in Cina deve ricondursi probabilmente a due fattori:

- da un lato la nozione restrittiva di notorietà, che rende difficile, soprattutto per l'operatore straniero, soddisfare tutti i requisiti. Un marchio noto a livello internazionale non necessariamente è considerato tale anche in Cina;
- dall'altro lato considerare la circostanza che non esiste una procedura autonoma per il riconoscimento della notorietà del marchio.

Le procedure per l'ottenimento, su richiesta espressa dell'interessato, del riconoscimento di un marchio quale marchio notorio sono di due tipi fondamentali:

- il riconoscimento amministrativo a opera dell'Ufficio Marchio o del TRAB;
- il riconoscimento giudiziale a opera dell'autorità civile o amministrativa.

Si può formulare la richiesta di riconoscimento della notorietà del marchio in occasione dell'attivazione di una procedura di opposizione alla registrazione del marchio imitativo direttamente all'Ufficio Marchi quando il marchio utilizzato dal terzo sia già stato approvato preliminarmente e pubblicato, oppure in occasione di una richiesta di revisione della procedura di opposizione o di cancellazione del marchio già registrato dinanzi al TRAB. Unitamente al provvedimento di mancata registrazione o cancellazione del marchio si potrà ottenere anche il provvedimento di riconoscimento della notorietà del proprio marchio.

In alternativa, si può adire l'autorità giudiziaria o l'autorità amministrativa e lamentare altre tipologie di violazioni del marchio, chiedendo i provvedimenti consoni (per esempio il divieto di utilizzare il marchio imitativo) oltre che il riconoscimento del proprio marchio come rinomato. Infatti, la Corte Popolare può pronunciarsi, incidentalmente, su richiesta di una parte interessata e, in casi specifici, sulla notorietà o meno del marchio. In particolare, le procedure che possono legittimare una tale decisione sono:

- un giudizio in materia di contraffazione di un marchio "cross-class" cioè imputabile a beni e servizi diversi;

- un giudizio in merito alla contraffazione di marchio non registrato;
- un giudizio sorto in seguito alla registrazione quale *domain name* dell'altrui marchio notorio;
- un giudizio nato dalla utilizzazione del marchio notorio altrui nella denominazione sociale.

2.10 Il diritto di marchio e i terzi: l'accordo di licenza e l'atto di cessione

Il titolare del marchio registrato può compiere atti di disposizione del proprio diritto di marchio e quindi:

- cedere definitivamente il proprio diritto di marchio mediante contratto di cessione;
- concedere il diritto all'uso del marchio a terzi, mediante contratto di licenza.

La cessione del marchio deve avvenire attraverso contratto scritto (art. 39 Legge sui Marchi) e il registrante è tenuto a cedere, assieme al marchio oggetto di cessione, anche tutti i marchi che siano identici o simili, registrati per prodotti uguali o affini (art. 25 Regolamento di attuazione). In caso di mancata concessione contestuale di tutti i predetti marchi, l'Ufficio Marchi ne darà comunicazione al concedente il quale dovrà provvedervi entro un determinato periodo. In caso di mancato adempimento nei termini, dovrà ritenersi che il cedente abbia rinunciato all'operazione di cessione del marchio e l'Ufficio Marchi ne darà comunicazione scritta al (potenziale) concessionario. L'operazione è soggetta alla previa autorizzazione dell'Ufficio Marchi, cui le parti devono congiuntamente inoltrare domanda di cessione. L'Ufficio Marchi, in caso di approvazione, divulga la notizia sulla Gazzetta dei Marchi. L'approvazione non è rilasciata quando l'Ufficio Marchi ritiene che tale trasferimento possa generare confusione o altri effetti negativi. Con inizio dalla pubblicazione di tale avviso il cessionario gode del diritto di uso esclusivo del marchio ed è tenuto a garantire la qualità del bene che porta il marchio registrato.

Anche la concessione a terzi del diritto di utilizzare il proprio marchio registrato mediante accordo di licenza richiede un contratto scritto, che il licenziante ha l'onere di depositare presso l'Ufficio Marchi, entro tre mesi dalla conclusione dello stesso (art. 43 Regolamento di attuazione), per l'archiviazione. In seguito a un tale accordo, il licenziante avrà l'obbligo di controllare e monitorare la qualità dei beni contrassegnati



con il marchio. Il licenziatario deve garantire la qualità del prodotto che utilizza il marchio e riportare sul prodotto sia il nome del licenziatario sia il luogo di origine del prodotto.

La Suprema Corte, con una circolare del 12 ottobre 2002, ha individuato tre tipologie di licenze:

- si ha licenza esclusiva (*exclusive license*) quando il licenziatario ha il diritto esclusivo di utilizzare il marchio nel periodo di tempo e nell'area territoriale specificati nel contratto escludendosi un pari diritto per il medesimo periodo e territorio da parte del titolare;
- si ha licenza unica (*sole license*) quando il licenziatario ha un diritto esclusivo di utilizzazione del marchio nel periodo di tempo e nell'area territoriale specificati nel contratto, il titolare conserva il medesimo diritto di marchio ma non può concedere tale uso anche a terzi per lo stesso periodo e la stessa area;
- si ha licenza generale (*non exclusive license*) quando il diritto di uso del marchio del licenziatario, per un certo periodo e per una certa area, non è esclusivo e quindi il titolare del marchio conserva il diritto di usare direttamente il marchio oltre che di concederlo in uso a terzi.

2.11 La durata e l'estinzione del diritto di marchio

Il marchio registrato in Cina ha una durata decennale, decorrente dalla data di approvazione della registrazione (art. 37 Legge sui Marchi) ed è suscettibile di rinnovi decennali. Infatti, nel termine dei sei mesi antecedenti la scadenza del termine decennale, il titolare può presentare la domanda di rinnovo della registrazione. Qualora non si sia potuto rispettare tale termine, l'art. 38 della Legge sui Marchi prevede espressamente la possibilità che sia concesso un "termine di grazia" di ulteriori sei mesi. La mancata tempestiva richiesta della domanda di rinnovo comporta la cancellazione del marchio.

La cancellazione del marchio può essere richiesta, in qualsiasi momento, dallo stesso titolare del marchio, riconsegnando il certificato di registrazione. Altra causa di cancellazione del marchio occorre a fronte della richiesta di terzi, quando il marchio non sia trasferito a terzi entro un anno dal decesso del titolare (o all'estinzione qualora si tratti di persona giuridica). Un

marchio registrato può essere annullato per ulteriori vari motivi (art. 41 ss Legge sui Marchi) tra cui: se il marchio viola le disposizioni di cui alla Legge sui Marchi; se il marchio non è distintivo; se il deposito del marchio è avvenuto in mala fede e se il marchio non è nuovo. Ci sono altre circostanze in cui un marchio registrato può essere cancellato per revoca da parte dell'Ufficio Marchi o di propria iniziativa (*ex officio*) o quale esito dell'approvazione del ricorso presentato da terzi (*ex parte*):

- se il marchio depositato è mutato unilateralmente;
- se è stata omessa la comunicazione della variazione del nome, indirizzo e altri dati relativi al titolare;
- se è stato venduto il marchio senza darne comunicazione all'Ufficio Marchi;
- se i prodotti riportanti il marchio sono di qualità scarsa o irregolare o se vi è stata la sostituzione potenzialmente ingannevole di prodotti di qualità maggiore con prodotti di qualità inferiore;
- il mancato uso del marchio per un periodo di tre anni consecutivi.

Nei casi sopra elencati (artt. 44 – 46 Legge sui Marchi) l'Ufficio Marchi concede un termine per la rettifica (per esempio, in caso si sostenga il non uso, al titolare del marchio è assegnato un termine di due mesi per provare che il marchio è invece stato utilizzato) e dispone, in mancanza, la revoca. Inoltre, nell'ipotesi di prodotti di qualità grossolana o ingannevole per il consumatore, l'AIC può decidere per la diffusione di un avviso – strumento di tutela del consumatore – e imporre una sanzione pecuniaria. La domanda di cancellazione viene più frequentemente fondata dai terzi sul non uso del marchio protrattosi per tre anni (art. 44 n. 4 Legge sui Marchi) e presentata al competente Ufficio Marchi oppure sul fatto che la registrazione sia avvenuta in modo fraudolento o comunque improprio (art. 41 Legge sui Marchi). In quest'ultimo caso la domanda è di competenza della Commissione per la revisione e assegnazione dei marchi (TRAB) e l'azione della parte terza interessata deve essere promossa entro 5 anni dalla registrazione del marchio che si vuole annullare. Termine di prescrizione non applicabile qualora il ricorrente, il cui diritto ritiene leso, sia titolare di un marchio noto. La domanda di



cancellazione che presuppone il non uso per tre anni consecutivi è più semplice sotto il profilo probatorio. La controparte, attuale titolare del marchio, avrà l'onere di dimostrare di aver usato il marchio nell'ultimo triennio. Si parla, invece, di registrazione fraudolenta o impropria quando il soggetto che ha presentato la domanda di registrazione era a conoscenza dell'altruità del marchio. Il caso ricorrente è quello dell'agente, del distributore o del *partner* cinese della *joint venture* che, senza alcuna autorizzazione, registrano il marchio in Cina a proprio nome. Laddove vi è un rapporto commerciale, saranno fonti di prova della consapevolezza dell'altruità del marchio: i contratti, le fatture e la corrispondenza intercorse con l'effettivo titolare del marchio. La prova sarà, invece, più difficile nel caso in cui non esista nemmeno un rapporto tra le parti e a registrare il marchio in mala fede sia un concorrente o un terzo estraneo o un partner commerciale attraverso un prestanome. Si noti (art. 46 Legge sui Marchi) – e ciò interesserà soprattutto per quei terzi che abbiano ricorso per la cancellazione del marchio ritenendo violato il proprio diritto alla titolarità del medesimo marchio – che nell'anno seguente la data di revoca o cancellazione di un marchio, l'Ufficio Marchi non approva domande di registrazione di marchi identici o simili a quello annullato.

3. BREVETTO

3.1 La normativa

La *Patent Law* o Legge sui Brevetti (in seguito “*Legge sui Brevetti*”) risale al 1984 ed è stata oggetto di tre emendamenti. Il primo emendamento è intervenuto nel 1992 e ha anticipato l'adesione della Cina al *Patent Cooperation Treaty* (PCT) nel 1994. Il secondo emendamento è stato adottato nel 2000 – in una prospettiva di allineamento alle previsioni del *Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights Agreement* (TRIPS) prima dell'accesso della Cina alla WTO – ed è stato immediatamente completato dalle *Implementing Regulations of the Patent Law of the People's Republic of China* approvate il 15 giugno 2001. Lo scopo, espressamente dichiarato nel preambolo della Legge sui Brevetti, era quello di tutelare e allo stesso tempo promuovere l'attività creativa e inventiva nel settore della scienza e della tecnologia, per far fronte alle esigenze di modernizzazione dell'economia socialista.

Un concetto innovativo per quella Cina che, per anni, non ha ammesso alcun riconoscimento materiale per l'inventore dell'opera d'ingegno. I citati emendamenti della Legge sui Brevetti hanno avuto lo scopo di rafforzare progressivamente la tutela dei diritti dei titolari di brevetti dalle possibili violazioni per opera di terzi, da un lato favorendo lo sviluppo della proprietà intellettuale nazionale, dall'altro offrendo ai soggetti stranieri un sistema normativo di tutela della proprietà intellettuale che si avvicinasse sempre più a quello dei loro paesi d'origine.

La Repubblica Popolare Cinese ha manifestato la propria intenzione di allinearsi al sistema internazionale di protezione della proprietà intellettuale anche aderendo ad alcuni trattati internazionali. Si è prima iscritto del *Patent Cooperation Treaty* cui la Cina ha aderito nel 1994; la Cina ha aderito al Trattato di Budapest sul riconoscimento della brevettabilità dei depositi di microorganismi nel 1995, al Trattato di Strasburgo relativo alla classificazione dei brevetti nel 1996 e all'Accordo di Locarno sulla classificazione dei disegni industriali, nel 1996.

Infine, lo scorso 27 dicembre 2008, a conclusione della sesta sessione dell'XI Comitato Permanente dell'Assemblea Nazionale del Popolo, è stato approvato il terzo emendamento della Legge sui Brevetti che è entrato in vigore il 1° ottobre 2009. Ha fatto seguito l'adozione, il 9 gennaio 2010, dell'emendamento delle *Implementing Regulations of the Patent Law of the People's Republic of China* (in seguito “Regolamento di attuazione”) in vigore dal 1° febbraio 2010.

3.2 I principi del *first filing*, del *first to file* e la *priority date*

L'art. 20 della Legge sui Brevetti, nella sua ultima formulazione, prevede che qualsiasi soggetto, fisico o giuridico, cinese o straniero, che voglia tutelare all'estero tramite brevetto per invenzione industriale o modello di utilità (sono esclusi i design) un'invenzione-creazione perfezionata in Cina, debba preliminarmente chiedere un esame confidenziale dell'invenzione-creazione al *State Intellectual Property Office* (SIPO) e l'inosservanza della regola del “*first filing*” in Cina comporterà l'impossibilità di ottenere in futuro l'eventuale riconoscimento del diritto di brevetto in Cina. L'art. 8 del Regolamento di Attuazione spiega che un'invenzione-creazione può dirsi perfe-



zionata in Cina se i contenuti tecnici essenziali sono stati completati in Cina. Se, trascorsi quattro mesi dalla richiesta di esame, non si hanno riscontri dal SIPO, è possibile procedere con la registrazione del brevetto all'estero. Se il SIPO ritiene sussistere profili di sicurezza nazionali o altri interessi che debbano essere mantenuti riservati, ne dà comunicazione al richiedente e tempestivamente emette una decisione in merito. Qualora, decorsi sei mesi dalla richiesta di esame, la predetta decisione non venga emessa dal SIPO, è possibile procedere con la registrazione del brevetto all'estero.

Con riferimento al brevetto vale il principio del *first to file*, già descritto in materia di marchi, sancito espressamente dall'art. 9 della Legge sui Brevetti. Secondo tale criterio se due o più richiedenti presentano domanda di brevetto della medesima creazione, il diritto di brevetto spetta al primo dei richiedenti.

A fronte dell'irrelevanza del *first to invent*, cioè di chi per primo abbia effettuato l'invenzione, permangono le ragioni già viste in materia di marchi a suggerire di attivare tempestivamente la procedura di registrazione dell'opera dell'ingegno nel territorio cinese.

La Legge sui Brevetti sancisce altresì (art. 29) il diritto di priorità, di cui è possibile avvalersi qualora sia stata presentata uguale domanda - nei 6 mesi precedenti per i design e nei 12 mesi precedenti per invenzioni e modelli di utilità, - in una nazione diversa dalla Cina. Tale trattamento trova applicazione in forza di un trattato internazionale cui abbiano aderito entrambe le nazioni o di un accordo bilaterale o semplicemente in forza del principio di reciprocità.

Nel caso specifico dei rapporti tra l'Italia e la Cina vige il diritto di priorità grazie all'adesione di entrambi i paesi:

- alla Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale del 1883;
- al Trattato di Cooperazione in materia di brevetti del 1970.

Pertanto, qualora il soggetto richiedente il rilascio di brevetto in Cina voglia far valere (art. 30 Legge sui Brevetti) la medesima domanda già presentata all'estero, deve:

- depositare contestualmente una dichiarazione scritta circa la data e il numero della domanda presentata all'estero;

- inoltrare, entro i tre mesi successivi, copia dei documenti della prima domanda depositata. In mancanza, il diritto di priorità sarà come non richiesto.

Sostanzialmente, la priorità della domanda è determinata facendo riferimento alla data di presentazione della domanda nel paese straniero (*priority date*) e qualora si facciano valere più *priorities* per una stessa domanda rileverà solo quella presentata per prima in ordine di tempo.

3.3 Le autorità competenti

L'autorità cinese competente (art. 3 Legge sui Brevetti) per le procedure di registrazione di brevetti è l'Ufficio Brevetti (*State Intellectual Property Office – SIPO*, <http://www.sipo.gov.cn>) costituito in seno al Consiglio di Stato. L'Ufficio Brevetti a livello centrale accetta ed esamina le domande di brevetto e ne decide la concessione. A livello locale gli Uffici Brevetti, sottoposti al controllo diretto del governo centrale, sono dislocati in province, regioni autonome e municipalità e sono incaricati delle funzioni amministrative quali il pagamento delle tasse annuali, la registrazione degli atti di cessione e licenza, etc.

Inoltre, esiste (art. 41, art. 45 e art. 46 Legge sui Brevetti) una Commissione per la Revisione dei Brevetti (*Patent Reexamination Board*), istituita dall'Ufficio Brevetti competente a pronunciarsi, secondo le procedure di cui al Capitolo 4 del Regolamento di Attuazione:

- sui ricorsi contro la decisione di rifiuto della domanda di registrazione del brevetto;
- sulle richieste di revoca dei brevetti già concessi in Cina.

Le decisioni della Commissione per la Revisione dei Brevetti sono sottoposte al controllo giudiziario (art. 41 Legge sui Brevetti) e quindi impugnabili, nel termine di tre mesi dalla notificazione, dinanzi al Tribunale Popolare (*People's Court*).

Il personale amministrativo dell'Ufficio Brevetti e della Commissione per la Revisione dei Brevetti è tenuto (art. 21 Legge sui Brevetti):

- a osservare, nell'esercizio delle proprie funzioni, i principi di obiettività, cortesia e puntualità;
- a pubblicare regolarmente e tempestivamente



sulla gazzetta le informazioni, corrette e complete, relative ai brevetti;

- a mantenere il segreto circa le domande di brevetto presentate, fino alla pubblicazione o all'annuncio della domande.

Il personale diventa incompatibile con l'esercizio delle proprie funzioni (art. 37 Regolamento di Attuazione) e deve pertanto esserne escluso, di propria iniziativa o su richiesta di terzi in quelle circostanze che ostacolano l'imparzialità del giudizio:

- quando è parente stretto o agente di una parte;
- quando ha un interesse all'accoglimento o meno della domanda, o alla revoca o meno del diritto di brevetto;
- quando la propria relazione con la parte o con il suo agente compromette l'obiettività della procedura;
- quando è un membro della Commissione per la Revisione dei Brevetti che aveva esaminato la stessa domanda.

3.4 La brevettabilità: requisiti e divieti per invenzioni, modelli di utilità, design

La Legge sui Brevetti (art. 2) si applica a:

- l'invenzione, cioè una soluzione innovativa a problematiche tecniche connesse a un prodotto, a un processo o a uno sviluppo di questi ultimi;
- il modello di utilità, cioè una nuova soluzione a problematiche tecniche, come l'invenzione, che sia però connessa alla forma o configurazione di un prodotto o alla loro combinazione e che sia suscettibile di utilizzazione pratica;
- il design, cioè un nuovo disegno relativo a forme, modelli, colori di un prodotto e alla loro combinazione, che sia in grado di produrre un effetto estetico e idoneo all'applicazione industriale.

È opportuno aprire una breve parentesi circa la forma del prodotto, atteso che nella pratica è spesso oggetto d'illegittima copiatura da parte delle aziende cinesi. Per garantire la tutela giuridica della forma del prodotto è necessario registrarla, qualora ne sussistano i requisiti, o come marchio tridimensionale o appunto come design. Diversamente una forma non registrata, sussistano o no i requisiti per farlo, può essere tutelata solo attraverso la legge sulla concorrenza sleale che

sanziona la riproduzione dell'impacchettatura e delle decorazioni dei prodotti, solo se relativa a prodotti noti in Cina e solo se in grado di generare confusione nei consumatori traendoli in inganno.

La Legge sui Brevetti (art. 22) prescrive tre requisiti sia per le invenzioni sia per i modelli di utilità perché possa ottenersi il relativo brevetto: la novità, l'originalità e l'industrialità:

- sussiste il requisito della *novità* quando, all'atto della presentazione della domanda, la medesima tecnologia non sia già conosciuta dal pubblico perché divulgata in Cina o in altre parti del mondo (cosiddetta "prior art");
- il concetto di *originalità* acquista una portata diversa a seconda che si tratti di invenzione o di modello di utilità, dovuta all'intrinseco diverso contenuto di originalità degli stessi. Per i modelli di utilità è ritenuto sufficiente che l'opera abbia degli elementi distintivi reali e che sia un progresso rispetto allo status della tecnologia esistente al momento della domanda. Il grado di originalità richiesto per le invenzioni è più elevato: l'invenzione deve avere caratteristiche originali evidenti e deve costituire un progresso notevole (e non un mero progresso) rispetto allo status della tecnologia esistente al momento della domanda;
- il requisito dell'*industrialità* consiste nella potenziale utilizzabilità pratica e nell'idoneità dell'opera di ingegno a produrre risultati concreti.

A fronte di un tale rigore, nella prassi è opportuno presentare due domande contemporaneamente, una domanda per brevetto d'invenzione e una domanda per brevetto di modello di utilità, di cui avvalersi in via subordinata nel caso in cui la prima dovesse essere rifiutata per carenza della necessaria originalità e della necessaria significatività del progresso. Tuttavia, l'art. 9 della Legge sui Brevetti precisa che per ciascuna invenzione-creazione potrà essere concesso un solo brevetto. Pertanto, nell'ipotesi in cui il medesimo richiedente, nel medesimo giorno e per la medesima invenzione-creazione depositi domanda per brevetto d'invenzione e domanda per brevetto di modello di utilità, potrà essere ottenuto il brevetto d'invenzione solo allorché il richiedente dichiara di rinunciare al brevetto per modello di utilità ottenuto.



L'art. 23 della Legge sui Brevetti prescrive il solo requisito della *novità* per i design e, pertanto, oltre all'assenza di conflitto con diritti già acquisiti da terzi, anche la diversità da design già conosciuti dal pubblico: il design può definirsi nuovo quando non sia simile o identico ad altro design già diffuso (cosiddetto "*prior design*") mediante pubblicazione, utilizzazione pubblica o qualsiasi altro mezzo all'interno del territorio della PRC o nei territori degli altri Stati, prima della presentazione della domanda di registrazione del brevetto.

Il carattere assoluto del requisito di *novità* dell'invenzione-creazione (a seguito del terzo emendamento della Legge sui Brevetti, infatti, il riferimento a "*prior art*" e a "*prior design*" non ha più alcuna limitazione territoriale) è mitigato (art. 24 Legge sui Brevetti) dal cosiddetto "periodo di grazia" di sei mesi, antecedenti la presentazione della domanda, durante il quale non fa venire meno il requisito della novità il verificarsi di una delle seguenti circostanze:

- l'opera è stata esposta durante un'esibizione internazionale sponsorizzata o riconosciuta dal governo cinese;
- l'opera è stata pubblicizzata in occasione di un congresso accademico o scientifico;
- l'opera è stata divulgata da terzi, senza che il soggetto proponente la domanda di brevetto avesse acconsentito.

In Cina non tutte le opere dell'ingegno possono costituire oggetto di brevetto. Infatti, l'art. 5 della Legge sui Brevetti sancisce la regola per cui non possono costituire oggetto di brevetto:

- l'opera creativa contraria alla moralità pubblica, alla legge della PRC o lesiva dell'interesse pubblico;
- l'invenzione-creazione basata su risorse genetiche ottenute o utilizzate illegalmente. L'art. 26 della Legge sui Brevetti aggiunge, all'ultimo comma, che nel caso in cui siano utilizzate tali risorse genetiche, il richiedente dovrà specificare nella propria domanda di brevetto la fonte diretta o indiretta di tali risorse o, in mancanza, spiegare perché non è possibile fornire tali informazioni circa l'origine delle risorse genetiche utilizzate. Tali previsioni a tutela delle risorse genetiche

sono state introdotte dal terzo emendamento alla Legge sui Brevetti e l'impatto delle stesse dipenderà dalla definizione dei termini applicativi e da quali prassi saranno considerate come acquisizione o utilizzazione illegale.

L'art. 25 della legge sui Brevetti aggiunge le seguenti categorie vietate:

- le scoperte scientifiche;
- le regole e i metodi di ragionamento;
- le metodologie di diagnosi e cura delle malattie;
- le varietà animali e vegetali;
- le sostanze che sono risultato di un processo di trasformazione nucleare;
- i design bidimensionali di immagini o colori (o combinazione di immagini e colori) con la funzione principale di "marcatore". Questa esclusione, introdotta dal terzo emendamento alla Legge sui Brevetti, ha probabilmente la finalità di evitare che siano registrati quali design sostanziali copie di marchi. Con riferimento a tale eccezione, tra l'altro di difficile individuazione mediante criteri univoci e oggettivi, gli interessati dovrebbero valutare l'opportunità di scegliere altre forme di tutela, quale la registrazione come marchio, proprio in virtù della finalità di "marcatore" del design stesso.

Sono invece legittimi oggetti di brevetto, tra gli altri, i prodotti farmaceutici, le bevande e i sapori.

3.5 La domanda di brevetto: documentazione

L'ottenimento della registrazione di un brevetto implica il deposito di una domanda presso l'Ufficio Brevetti e la lingua da utilizzarsi a tal fine è principalmente quella cinese. Infatti, tutta la documentazione scritta, consegnata all'Ufficio Brevetti, deve essere in duplice copia e in lingua cinese (art. 3 Regolamento di Attuazione), salvo quei nomi tecnici o scientifici che non abbiano una versione cinese ufficiale e per i quali si deve obbligatoriamente indicare il nome anche nella lingua originaria. Qualora siano depositati certificati scritti in una lingua diversa dal cinese, è possibile che l'Ufficio Brevetti richieda di produrre una traduzione in lingua cinese del certificato stesso e, qualora quest'ultima non sia presentata nel termine concesso dall'Ufficio Brevetti, il certificato si riterrà come non depositato.



Questa regola vige sia per le invenzioni sia per i modelli di utilità sia per i design, mentre la documentazione necessaria per sottoporre la richiesta di brevetto si differenzia leggermente per le invenzioni e i modelli di utilità da un lato e per i design dall'altro. Resta inteso che, in ogni caso, l'elenco che di seguito è sintetizzato deve intendersi integrato dall'eventuale procura rilasciata a un'agenzia e/o a un procuratore *ad hoc*.

Le invenzioni e i modelli di utilità. La domanda di registrazione, per quanto concerne le invenzioni e i modelli di utilità deve comprendere (art. 26 Legge sui Brevetti e art. 16 Regolamento di Attuazione) la richiesta di brevetto contenente:

- il titolo dell'invenzione o del modello di utilità;
- il nome dell'inventore dell'opera d'ingegno;
- l'esposizione degli argomenti rilevanti a sostegno dell'eventuale richiesta di riconoscimento della priorità di domanda e gli estremi della "prior application";
- l'elenco dei documenti allegati;
- i dati identificativi, i recapiti, la sottoscrizione e il timbro del richiedente e dell'agenzia e/o del procuratore incaricati;
- l'indicazione chiara e concisa della finalità del richiesto brevetto.

La domanda di registrazione deve contenere la descrizione del brevetto, sia in forma estesa sia in un estratto.

La descrizione tecnica (estesa) dell'invenzione o del modello di utilità, riportante il medesimo titolo indicato sulla domanda, deve essere chiara e completa e consistere nella specificazione (art. 17 Regolamento di Attuazione):

- del settore tecnico di riferimento;
- del contenuto dell'invenzione o del modello di utilità;
- della descrizione delle eventuali figure allegate;
- delle istruzioni per l'applicazione pratica dell'invenzione o del modello di utilità.

L'estratto riassume sinteticamente (il testo non può superare le 300 parole) i fondamentali aspetti tecnici dell'invenzione o del modello di utilità (art. 23 Regolamento di Attuazione):

- deve indicare il titolo dell'invenzione o del mo-

- dello di utilità e il settore tecnico di riferimento;
- deve essere tale da poter desumere chiaramente i problemi tecnici, la modalità di soluzione e gli usi principali dell'invenzione o del modello di utilità;
- può contenere formule chimiche;
- in caso la domanda sia stata corredata di disegni, deve essere inserita un'immagine dell'invenzione o del modello di utilità tale da potersi distinguere ogni dettaglio anche qualora la stessa fosse ridotta al formato di 4 cm x 6 cm;
- non può contenere messaggi pubblicitari.

I fogli dei disegni, allegati alla domanda di brevetto, devono contenere diverse immagini, numerate e ordinate, dell'invenzione o del modello di utilità e solo le parole che siano indispensabili escluse note esplicative aggiuntive o segni di riferimento diversi da quelli riportati nella descrizione (art. 19 del Regolamento di Attuazione).

Gli articoli da 19 a 22 del Regolamento di Attuazione disciplinano le rivendicazioni di protezione, anch'esse da specificarsi nella domanda di brevetto, delle caratteristiche innovative dell'invenzione o del modello di utilità. Tali rivendicazioni:

- enunciano la soluzione tecnica in cui consiste l'invenzione o il modello di utilità;
- precisano l'estensione e lo scopo della protezione richiesta;
- possono consistere in formule chimiche o matematiche, ma sono esclusi i disegni;
- non contengono rinvii a disegni o altri documenti, salvo che ciò sia indispensabile.

Ciascuna rivendicazione può a sua volta contenere delle rivendicazioni dipendenti (subordinate) o indipendenti.

La rivendicazione dipendente è finalizzata a definire ulteriormente la rivendicazione principale, qualora ci siano dettagli tecnici ulteriori e deve essere articolata in due parti: una parte facente riferimento alla rivendicazione indipendente e una parte descrittiva delle caratteristiche tecniche ulteriormente rilevanti. Tuttavia è accettabile una forma diversa qualora la natura dell'invenzione o del modello di utilità non consentano di seguire la predetta ripartizione.

La rivendicazione indipendente, che evidenzia la soluzione tecnica rappresentata dall'invenzione o dal



modello di utilità e ne registra le caratteristiche tecniche necessarie per la soluzione di problemi tecnici, deve anch'essa dividersi in due parti: un preambolo e una parte descrittiva delle caratteristiche tecniche rilevanti.

I design. La domanda di registrazione di design implica la consegna della richiesta di brevetto, dei disegni e delle fotografie rappresentanti il design e una breve spiegazione dello stesso. I disegni o le fotografie da allegarsi alla domanda di registrazione devono indicare chiaramente il design che si intende proteggere con il brevetto (art. 27 Legge sui Brevetti) e, qualora si intenda tutelare col brevetto i colori, le fotografie e i disegni dovranno essere a colori.

La breve descrizione del design, che deve essere inserita nella domanda (art. 28 Regolamento di Attuazione):

- deve includere il nome e la funzione del prodotto;
- deve riferire la parte fondamentale del design;

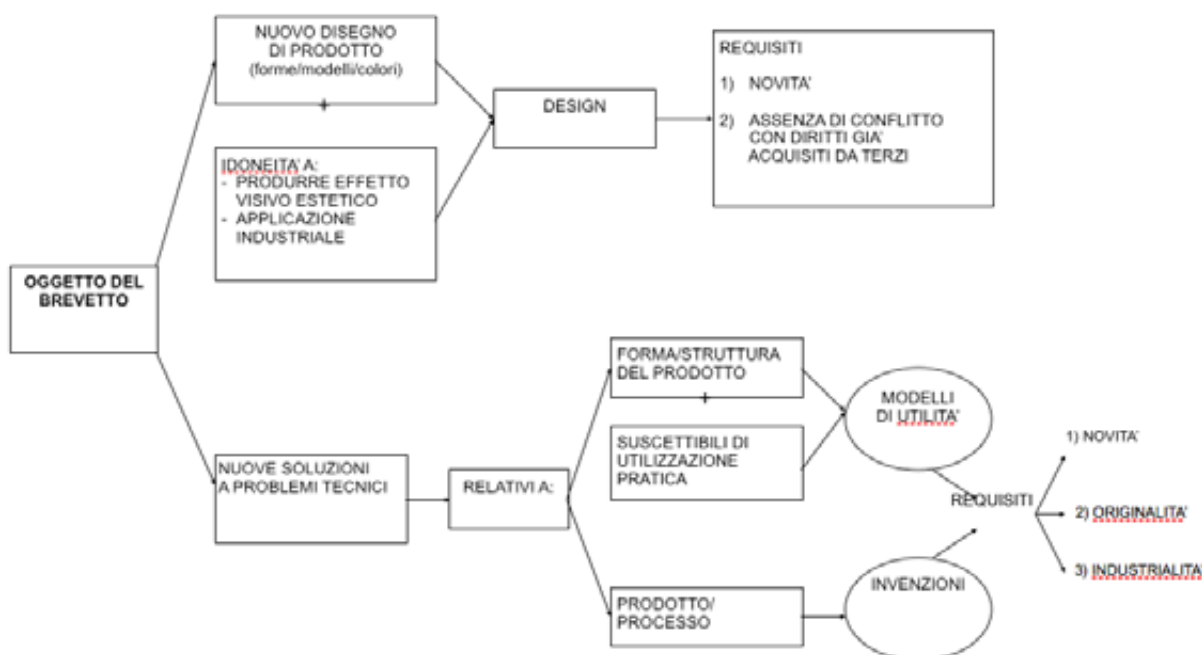
- deve indicare una fotografia o un disegno come il meglio rappresentativo del design;
- deve, se si presentano più design simili per il medesimo prodotto, indicare il design di base;
- non deve contenere messaggi pubblicitari né indicare le funzioni del prodotto.

Costituisce elemento della domanda, su richiesta dell'Ufficio Brevetti, il prototipo o il modello del prodotto che incorporerà il design (art. 29 Regolamento di Attuazione) il quale:

- deve avere una dimensione massima di 30 cm x 30 cm x 30 cm;
- deve avere un peso massimo di 15 kg;
- non può essere un oggetto di facile deperibilità o pericoloso;

oltre l'indicazione della classe merceologica di appartenenza (art. 47 Regolamento di Attuazione). Qualora tale dato sia mancante o scorretto, l'Ufficio Brevetti ha il potere di intervenire inserendolo o correggendolo.

SCHEMA 2 – Il brevetto





3.6 La domanda di brevetto: procedura

La registrazione nazionale. Ciascuna domanda di brevetto (art. 31 Legge sui Brevetti) corrisponde a una singola invenzione o a un singolo modello di utilità o a un singolo design. Costituiscono eccezione e possono essere oggetto di un'unica domanda:

- due o più invenzioni o modelli di utilità di un unico concetto inventivo generale;
- due o più design simili usati sul medesimo prodotto;
- due o più design usati su prodotti della medesima classe e venduti o usati congiuntamente (per esempio, i prodotti venduti o utilizzati in set).

La data in cui il richiedente deposita presso l'Ufficio Brevetti la domanda di registrazione con tutta la documentazione sopra elencata è considerata la data di deposito. Nel caso in cui si scelga la spedizione postale, farà fede il timbro postale (art. 28 Legge sui Brevetti). Il deposito della domanda di brevetto non vincola in toto il richiedente, che può:

- ritirare (art. 32 Legge sui Brevetti) la propria domanda, fino al momento in cui non vi è stata la concessione del diritto di brevetto;
- modificare (art. 33 Legge sui Brevetti) i documenti allegati alla domanda di brevetto, salvo che non si vada oltre quanto riportato originariamente nella descrizione e rivendicazione del diritto e che, per i design, non sia alterata la rappresentazione di cui ai disegni o alle fotografie iniziali.

Successivamente all'inoltro della domanda di brevetto, si apre la fase di esame e approvazione della stessa.

In primo luogo, è eseguito un esame preliminare (art. 34 Legge sui Brevetti), all'esito del quale l'Ufficio Brevetti si pronuncerà circa la conformità formale della domanda a quanto richiesto dalla legge. Qualora l'esito sia positivo, trascorsi 18 mesi dal deposito o anche prima su istanza del richiedente, la domanda viene pubblicata sulla Gazzetta dei Brevetti.

La procedura si chiude qui per i modelli di utilità e i design. Infatti, l'art. 40 della Legge sui Brevetti dispone che, qualora la domanda di brevetto per modello di utilità o design superi positivamente l'esame preliminare, l'Ufficio Brevetti, decide la concessione del brevetto, rilascia il relativo certificato, lo registra e lo

pubblica e dalla pubblicazione il diritto di brevetto è efficace.

Per quanto, invece, riguarda i brevetti d'invenzione la Legge sui Brevetti prescrive un controllo, eventuale e successivo, nel merito (art. 35 Legge sui Brevetti).

La parte richiedente la concessione del brevetto deve formulare la richiesta espressa di esame nel merito – presentando anche il materiale informativo utilizzato e la documentazione ricercata in materia di anteriorità, stato dell'arte, etc. (art. 36 Legge sui Brevetti) – entro 3 anni dalla presentazione della domanda di brevetto per invenzione. In mancanza della presentazione della richiesta o del materiale consultato, senza un giustificato motivo (la dimostrazione della sussistenza di circostanze improrogabili potrebbe legittimare la rimesione in termini), la domanda si considera abbandonata. Lo stesso Ufficio Brevetti potrebbe disporre, di propria iniziativa, l'esame di merito, ma solo nell'ipotesi residuale in cui lo ritenesse necessario.

Se l'esito dell'esame di merito è negativo, ne è data comunicazione al richiedente il quale viene invitato a formulare le proprie osservazioni o a modificare la domanda entro un termine concesso. In mancanza di riscontro nel termine, senza giustificato motivo, la domanda si considera come ritirata (art. 37 Legge sui Brevetti).

Se invece, nonostante le tempestive osservazioni o modifiche alla domanda (art. 38 Legge sui Brevetti) questa è ritenuta ancora non conforme alle disposizioni normative, la domanda di brevetto è rigettata.

Il rigetto della domanda di brevetto da parte dell'Ufficio Brevetti è appellabile (art. 41 Legge sui Brevetti), entro tre mesi dalla sua notificazione, dinanzi alla Commissione per la Revisione dei Brevetti, la cui decisione, all'esito del riesame, è notificata al ricorrente. Quest'ultimo, nel termine di tre mesi dalla predetta notifica, può impugnare la decisione della Commissione dinanzi al Tribunale Popolare.

Qualora l'esame di merito abbia invece esito positivo (art. 39 Legge sui Brevetti), è rilasciato il brevetto e nei successivi due mesi l'Ufficio Brevetti emette il certificato di brevetto, registra e pubblica la notizia sulla Gazzetta dei Brevetti. La pubblicazione determina la decorrenza dell'efficacia del brevetto.

La procedura di registrazione nazionale per il rilascio di brevetto d'invenzione richiede una tempistica di circa 24-36 mesi. Quella che si riferisce ai modelli di



utilità e design, giacché semplificata, è anche proporzionalmente più breve.

La registrazione internazionale. Così come si è visto per i marchi, anche per il diritto di brevetti è possibile scegliere la procedura di registrazione internazionale - in forza del *Patent Cooperation Treaty* (PCT), cui la Cina ha aderito nel 1994 - in alternativa alla domanda di registrazione prettamente domestica. Attraverso tale procedura è possibile richiedere e ottenere semplicemente l'estensione alla Repubblica Popolare Cinese della tutela già riconosciuta a livello internazionale per la propria creazione. Nell'ipotesi di una tale estensione, l'effetto della registrazione in Cina decorrerà dalla data di deposito della "domanda internazionale di brevetto" nel paese di origine.

La domanda internazionale di brevetto, presentata davanti a un ufficio brevetti nazionale di una nazione aderente al PCT, consente di ottenere la protezione della propria opera d'ingegno in una serie di paesi, aderenti al medesimo Trattato e designati dal richiedente.

La procedura di cui al PCT prevede una prima disamina "a livello internazionale" dell'opera, mediante ricerca dello stato dell'arte nel settore interessato e, a richiesta, mediante un esame preliminare circa la brevettabilità (il cui esito non è tuttavia vincolante).

La seconda valutazione di merito avviene "a livello nazionale", presso ciascun paese designato conformemente alle proprie regole interne: ciascun ufficio brevetti nazionale vi procede autonomamente e, qualora l'esito dell'esame sia positivo, registra il brevetto come brevetto nazionale.

Come già detto, tale procedura ha il vantaggio di essere più rapida ed economica. Dall'altro lato non si ha l'assistenza di un'agenzia locale e le sorti del brevetto ottenuto in Cina seguiranno quelle del brevetto nel luogo originario in cui è stato rilasciato.

Si ricordi che vi è anche un limite temporale per potersi avvalere dell'estensione. Nel caso specifico della domanda di estensione del brevetto italiano nella PRC, questa deve essere depositata presso l'Ufficio Brevetti cinese entro 6 mesi (design) o entro 12 mesi (invenzioni e modelli di utilità) dalla data di deposito della domanda di brevetto dinanzi all'ufficio brevetti italiano.

La registrazione online. Recentemente, il sistema cinese conosce anche una forma di registrazione di brevetto *online*, introdotta e disciplinata dal decreto emanato dal SIPO il 12 febbraio 2004. Per potersi avvalere di questo *iter* semplificato è necessario siglare previamente un accordo (*User Agreement for Registration in Electronic Patent Application System*) col SIPO oppure avvalersi di una agenzia *ad hoc* che abbia già firmato un tale accordo.

La procedura chiede il pagamento di alcune tasse e il deposito dei documenti in forma elettronica. I documenti in originale, dapprima anticipati mediante trasmissione elettronica (per esempio nella versione scannerizzata), dovranno in seguito ed entro un termine prestabilito, essere depositati in originale cartaceo.

La legittimazione alla presentazione della domanda di brevetto.

L'individuazione del soggetto legittimato a presentare domanda di brevetto e a divenirne titolare dipende dalla natura, di servizio o non di servizio, dell'invenzione-creazione (art. 6 Legge sui Brevetti).

Nel caso di creazione non di servizio, legittimato attivo a presentare la domanda e titolare del brevetto, a chiusura della procedura, è l'inventore-creatore.

Diversa la situazione qualora si tratti di creazione di servizio, con tale denominazione riferendosi alle opere dell'ingegno create in esecuzione di un rapporto d'impiego o lavoro (tale è da considerarsi anche l'ipotesi in cui il dipendente abbia realizzato l'opera d'ingegno, in qualche modo correlata alla propria attività lavorativa, entro un anno dal pensionamento, dal passaggio ad altra società o dalla cessazione del rapporto personale e lavorativo) e alle opere realizzate principalmente mediante l'utilizzo di materiali e strumenti tecnici del datore di lavoro (quali denaro, strumenti, materie prime, pezzi di ricambio e informazioni tecniche riservate), come meglio definito all'art. 12 Regolamento di Attuazione. In questo caso, la legittimazione attiva a presentare domanda di brevetto e a divenirne titolare spetta proprio al datore di lavoro, salvo che sia intervenuto un diverso accordo tra le parti. L'inventore-creatore, tuttavia, ha il diritto a essere



comunque menzionato nel certificato di brevetto (art. 17 Legge sui Brevetti) e inoltre ha il diritto di ricevere dal datore di lavoro un compenso *una tantum* oltre che una remunerazione adeguata e commisurata all'applicazione e alla diffusione della propria opera-creazione (art. 16 Legge sui Brevetti). È auspicabile (art. 76 Regolamento di Attuazione) che l'ammontare e la modalità di corresponsione dei compensi spettanti al lavoratore che sia inventore siano già determinate nelle normative interne aziendali o nel contratto di lavoro stipulato. In mancanza, la corresponsione di tali compensi avverrà ai sensi degli artt. 77 e 78 del Regolamento di Attuazione.

Nel caso in cui una pluralità di soggetti (persone fisiche o giuridiche, individui o unità di lavoro) abbiano collaborato alla realizzazione di un'unica opera dell'ingegno, tutti sono legittimati congiuntamente a richiedere il brevetto, salvo diverso accordo (art. 8 Legge sui Brevetti).

Il diritto di presentare domanda di brevetto così come il diritto di brevetto stesso può essere ceduto a terzi (art. 10 Legge sui Brevetti) mediante contratto da registrarsi presso l'Ufficio Brevetti. Tale registrazione conferisce effettività al trasferimento. Servirà, in aggiunta, l'autorizzazione delle autorità cinesi competenti qualora la cessione avvenga da un individuo o ente cinese a favore di un soggetto straniero.

Il soggetto (individuo, impresa o altra entità) straniero, che non abbia residenza o sede d'affari in Cina e che voglia inoltrare domanda di brevetto in Cina deve agire obbligatoriamente tramite un'apposita agenzia (*patent agency*) che opera legalmente sul territorio. Tale prescrizione non si applica, o meglio è facoltativa, ai richiedenti che siano cinesi o *Foreign Invested Enterprises* (art. 19 Legge sui Brevetti).

3.8 Il contenuto del diritto di brevetto e la trasmissione ai terzi

I diritti di esclusiva. Il titolare del diritto di brevetto ha la facoltà di sfruttamento in via esclusiva (art. 11 Legge sui Brevetti) della creazione brevettata, sia direttamente sia indirettamente. Indirettamente significa trasferendo a terzi il proprio diritto o concedendolo a terzi, mediante i contratti di cessione o di licenza. Il

terzo emendamento della Legge sui Brevetti estende tale diritto del titolare del brevetto fino a vietare ai terzi anche di offrire in vendita il prodotto brevettato per scopi di produzione e business.

Lo sfruttamento diretto consiste invece nella possibilità di sfruttare i processi produttivi brevettati; produrre, vendere, usare o importare in Cina i prodotti brevettati o ottenuti mediante i processi produttivi brevettati; il diritto (art. 17 Legge sui Brevetti) di apporre il segno identificativo del brevetto e il numero di registrazione sul prodotto brevettato o sulla confezione del medesimo.

Il terzo emendamento della Legge sui Brevetti ha introdotto (art. 15) la disciplina in tema di contitolarità del brevetto o della domanda di brevetto, prima assente. In tal caso, prevarranno gli accordi intercorsi tra i contitolari nel determinare la distribuzione dei diritti e il loro sfruttamento. In mancanza, ciascun contitolare potrà sfruttare direttamente il brevetto o concederlo in licenza (non esclusiva) a terzi, senza che sia necessario ottenere il previo consenso degli altri contitolari. Le *royalties* ottenute da tali licenze dovranno, tuttavia, essere ripartite tra tutti i contitolari. Fuori dalle ipotesi sopra illustrate, ogni altra operazione (cessione, abbandono, rinuncia, ecc.) relativa al brevetto o alla domanda di brevetto la cui titolarità appartiene a più soggetti dovrà essere previamente concordata dagli stessi.

La licenza obbligatoria. La pienezza del diritto di brevetto subisce una limitazione nelle ipotesi di c.d. licenza obbligatoria, in altre parole nei casi in cui il titolare è obbligato *ex lege* a dare il proprio brevetto in licenza, ricorrendo determinati presupposti (artt. 48 e seguenti della Legge sui Brevetti) integrati, tra l'altro, dall'ultimo emendamento della Legge sui Brevetti.

Ai sensi dell'art. 48 della Legge sui Brevetti il SIPO può conferire una licenza obbligatoria a chi ne faccia richiesta e possieda le qualifiche funzionali allo sfruttamento dell'invenzione o del modello di utilità:

- quando il titolare del brevetto non lo abbia sufficientemente sfruttato, senza alcuna valida ragione, nei tre anni successivi al riconoscimento del brevetto o nei quattro anni successivi alla presentazione della domanda di brevetto. L'art. 73 del Regolamento di Attuazione precisa che il brevetto



deve ritenersi insufficientemente sfruttato quando non abbia soddisfatto la domanda domestica per il prodotto o il processo brevettato;

- per prevenire o eliminare gli effetti sfavorevoli sulla concorrenza, quando sia stato stabilito legalmente che l'applicazione del brevetto da parte del titolare costituisce atto di monopolio.

L'art. 49 della Legge sui Brevetti consente il ricorso alla licenza obbligatoria di brevetti di invenzione o modello di utilità, quando vi sia un'emergenza nazionale, uno stato economico straordinario o un interesse pubblico.

La licenza obbligatoria può essere concessa (art. 50 Legge sui Brevetti) per ragioni di salute pubblica, per la produzione di un farmaco brevettato in Cina da esportare verso paesi specificati nelle convenzioni internazionali cui la Cina è aderente.

Ancora, l'art. 51 della Legge sui Brevetti ammette la concessione della licenza obbligatoria di un brevetto di invenzione o modello di utilità finalizzata allo sfruttamento di invenzioni o modelli di utilità che ne costituiscono uno sviluppo rilevante sotto il profilo tecnologico ed economico. In breve, il titolare dell'opera dell'ingegno "dipendente" può ottenere una licenza per lo sfruttamento dell'invenzione o del modello di utilità che ne costituisce antecedente. Nel caso in cui tale licenza obbligatoria sia concessa, il titolare del brevetto concesso in licenza può a sua volta ottenere con licenza obbligatoria il diritto di sfruttamento dell'invenzione o del modello di utilità dipendente.

La procedura per l'ottenimento della licenza obbligatoria (art. 74 Regolamento di Attuazione, art. 54 e art. 55 Legge sui Brevetti) consente all'interessato di avanzare la richiesta presso l'Ufficio Brevetti articolando le motivazioni che ne sono a fondamento e allegando i documenti probatori. Sostanzialmente, il richiedente deve dimostrare di aver già effettuato un ragionevole tentativo di trattativa col titolare del brevetto, senza tuttavia pervenire a un accordo in tempi ragionevoli. L'Ufficio Brevetti notifica la predetta richiesta al titolare del brevetto, concedendogli un termine per far pervenire proprie osservazioni.

Qualora la licenza obbligatoria sia rilasciata, la decisione dell'Ufficio Brevetti – determinante l'ambito e il tempo dell'utilizzazione – viene immediatamente notificata al titolare del brevetto, registrata e pubblicata.

Entro tre mesi dalla predetta notifica, è possibile ricorrere al giudice (art. 58 Legge sui Brevetti) contro la decisione dell'Ufficio Brevetti.

- Il diritto di licenza (obbligatoria) che sorge in capo al richiedente non può tuttavia dirsi pieno (art. 56 e 54 Legge sui Brevetti) se confrontato con un diritto di licenza ordinario: il licenziatario in questo caso non acquista il diritto allo sfruttamento esclusivo;
- il licenziatario in questo caso non ha facoltà di autorizzare terzi allo sfruttamento del brevetto;
- il licenziatario in questo caso è tenuto a corrispondere una somma di denaro ragionevole al titolare del brevetto o far fronte a eventuali versamenti dovuti in virtù di convenzioni internazionali cui la Cina ha aderito. Tale somma è determinata per accordo tra le parti o, in mancanza, dall'Ufficio Brevetti;
- il licenziatario può vedersi dichiarare estinta la licenza obbligatoria da parte dell'Ufficio Brevetti, nel caso in cui vengano meno le circostanze alla base del rilascio della licenza obbligatoria e il titolare del brevetto ne faccia richiesta (art. 55 Legge sui Brevetti).

3.9 La durata del brevetto e le cause di estinzione

Il brevetto ha una durata variabile:

- 10 anni per le invenzioni;
- 20 anni per i modelli di utilità e i design.

Entrambi i periodi decorrono dalla data di presentazione della domanda di brevetto (art. 42 Legge sui Brevetti). Ciò in quanto, come per il marchio, anche per il brevetto vale il principio della retroattività della registrazione alla data di deposito della domanda. In seguito, il titolare del brevetto dovrà pagare una tassa annuale (art. 43 Legge sui Brevetti).

La prima causa di estinzione del diritto di brevetto consiste nello spirare dei predetti termini di durata. Tuttavia, prima della naturale scadenza del diritto di brevetto, possono intervenire delle altre cause estintive (art. 44 Legge sui Brevetti):

- quando non avviene il pagamento della tassa annuale, mentre il semplice ritardo (art. 96 Regolamento di Attuazione), contenuto entro i sei



mesi, comporta l'applicazione di una sanzione pecuniaria pari al 5% dell'ammontare complessivo della tassa annuale per ogni mese di ritardo;

- quando il titolare vi rinuncia per iscritto.

Tale estinzione del diritto di brevetto deve essere prontamente annotata e resa pubblica dall'Ufficio Brevetti.

Il diritto di brevetto può anche estinguersi per revoca. Chiunque (artt. 45,46 e 47 Legge sui Brevetti) può chiedere l'accoglimento della richiesta di revoca del brevetto, ritenendo e sostenendo il brevetto non conforme alle disposizioni di legge. In tal caso la domanda deve essere inoltrata alla Commissione per la Revisione dei Brevetti (*Patent Reexamination Board*) che, assunta la propria decisione, deve darne notizia al richiedente. Qualora la decisione assunta sia nel senso della revoca, questa deve essere altresì registrata e pubblicata sulla Gazzetta dei Brevetti e notificata all'ex titolare del brevetto. Nel caso in cui l'ex titolare del brevetto o il soggetto richiedente la revoca siano insoddisfatti della predetta decisione, entro tre mesi dalla notificazione della stessa, possono rivolgersi al giudice.

La dichiarazione d'invalidità del brevetto ha una portata retroattiva e quindi il brevetto deve considerarsi come non esistente *ab initio*. Tuttavia, tale principio di retroattività non incide:

- sulle sentenze o transazioni già adottate e rese esecutive dall'autorità giudiziaria, relativamente a violazioni di diritti di brevetto (es. condanna al risarcimento danni);
- sui contratti di licenza o cessione di brevetto, le cui prestazioni siano già state eseguite.

4. TUTELA DEL MARCHIO E DEL BREVETTO

4.1 L'autotutela

Come già illustrato, la prima forma di tutela dei propri diritti di proprietà intellettuale in Cina consiste nella registrazione del marchio o del brevetto. La registrazione funge sicuramente da deterrente, pur non potendo impedire che terzi agiscano comunque in violazione di tali diritti, ma soprattutto è il

presupposto per potersi avvalere degli strumenti di tutela messi a disposizione dalla legge cinese.

La registrazione del marchio o del brevetto non esaurisce le forme di autotutela del proprio diritto che il titolare dovrebbe porre in essere. Si suggerisce, altresì:

- di monitorare continuamente i prodotti in circolazione sul mercato, in modo da poter individuare gli eventuali episodi di violazione quanto prima possibile. La violazione, limitata nello spazio e nel tempo, produce normalmente danni più limitati ed è più agevole intervenire per porvi fine. L'attività di *marketing investigation* – che deve essere rapportata al budget a disposizione, soprattutto in considerazione della sua natura “preventiva” – ha una prima utilità conoscitiva ed è altresì funzionale alla raccolta di prove in vista della eventuale fase di trattativa o giudiziaria;
- laddove si è riscontrata la violazione e prima di manifestare la propria reazione, è opportuno indagare sul campo, direttamente o tramite società investigatrici, circa gli enti e i soggetti coinvolti, i produttori e i distributori delle merci che si presumono contraffatte, l'ambito territoriale di diffusione, etc. e raccogliere ogni prova utile sia a eventuali tentativi di pervenire a un accordo extragiudiziale sia a eventuali giudizi.

La decisione circa la modalità di reazione per bloccare la violazione potrà essere assunta in base al quadro completo sia del numero e del tipo di prove raccolte sia della dimensione della violazione. La dimensione della violazione è commisurata alla sua estensione territoriale, alla sua durata nel tempo, alla tipologia, al numero di prodotti contraffatti coinvolti e al risvolto economico.

Lo *step* successivo, in alternativa al ricorso immediato alle autorità, può essere quello dell'invio di una lettera di diffida, a iniziativa del titolare del diritto violato, potenziale preludio all'apertura di una trattativa tra le parti o a un'azione giudiziaria o amministrativa.

4.2 La tutela amministrativa e giurisdizionale

Il marchio. Colui che ritiene leso il proprio diritto di



marchio, formalmente registrato in Cina, ha sostanzialmente due alternative forme di tutela (*dual-track system*): quella giudiziaria (civile e penale) e quella amministrativa, cui si aggiunge una forma di tutela doganale.

I ricorsi in via amministrativa contro gli atti di violazione del diritto di marchio sono di competenza dell'*Administration for Industry and Commerce* (AIC). Le violazioni rilevanti (si ricordi che per il marchio notorio esiste una più ricca casistica di violazioni rilevanti e una tutela rafforzata *ad hoc*) sono contemplate all'art. 52 della Legge sui Marchi:

- l'uso, senza consenso del titolare di un marchio registrato, di marchio identico o simile;
- vendita di beni, in violazione del diritto d'uso esclusivo di marchio registrato;
- contraffazione e produzione, in mancanza di autorizzazione, di segni distintivi già registrati da terzi come marchi;
- alterazione del marchio registrato altrui ed emissione sul mercato del prodotto con marchio alterato, senza consenso del titolare;
- altre lesioni all'altrui diritto esclusivo al marchio.

Il sorgere di una controversia, avente a oggetto una delle motivazioni sopra elencate, comporta, quale primo *step*, un tentativo di risolvere la questione tramite negoziazione. Non si tratta di una scelta obbligata, perché le parti o anche una di esse potrebbero rifiutare di fare questo tentativo di conciliazione. In questa ipotesi o quando il tentativo di conciliazione, seppure esperito, fallisce, vi sono, appunto due possibili vie: o il ricorso giudiziario al Tribunale Popolare o il ricorso amministrativo. La parte interessata che sceglie la via amministrativa, deve attivare tale procedura rivolgendolo la propria istanza all'autorità, corredata dalla copia del certificato attestante registrazione del marchio e delle prove preliminari a sostegno dell'asserita violazione. L'autorità amministrativa, qualora ravvisi un fondamento nella richiesta avanzata, procede entro i successivi tre giorni alle indagini, normalmente senza dare preavviso alla presunta società ritenuta responsabile ed eventualmente consentendo la partecipazione del richiedente e dei suoi consulenti.

L'attività d'individuazione delle violazioni dei diritti esclusivi al marchio, implica l'attribuzione di poteri investigativi alle autorità amministrative competenti.

L'art. 54 della Legge sui Marchi riconosce, in linea generale, il potere dell'autorità amministrativa di eseguire indagini e adottare i provvedimenti consentiti dalla legge. Il successivo art. 55 della Legge sui Marchi riconosce anche ai dipartimenti dell'amministrazione locale competente ampi poteri investigativi, tra cui interrogare le parti coinvolte, effettuare sopralluoghi presso i luoghi in cui la violazione si è consumata, verificare i prodotti oggetto della violazione e prendere copia di documenti quali contratti, ricevute, libri contabili.

I funzionari statali incaricati di svolgere funzioni connesse al diritto di marchio – di registrazione, amministrazione e revisione del marchio – sono chiamati alla imparzialità nella applicazione della legge, all'onestà, dedizione e civiltà nello svolgimento dei propri incarichi. L'art. 60 della Legge sui Marchi sancisce, altresì, l'incompatibilità tra tale funzione pubblica e il lavoro prestato presso agenzie di marchi o l'attività di produzione e commercializzazione di beni. Sempre al fine di garantire incorruttibilità, cortesia e professionalità di coloro che rappresentano la cosa pubblica nella gestione dei marchi, l'art. 61 della Legge sui Marchi prevede che l'autorità amministrativa introduca un sistema di controllo sul loro operato.

All'esito dell'esame investigativo l'autorità amministrativa assume la propria decisione e, rilevando la sussistenza effettiva delle asserite violazioni, l'autorità amministrativa può emettere i provvedimenti che seguono:

- l'ordine di cessazione del comportamento illecito;
- la confisca e la distruzione degli strumenti e dei beni interessati;
- la sanzione pecuniaria (obbligatoria);
- la condanna al risarcimento del danno.

L'art. 56 della Legge sui Marchi stabilisce le modalità di determinazione del *quantum* risarcitorio, da rapportarsi al vantaggio che ha tratto dall'illecito colui che lo ha commesso o alla perdita di colui che ha subito l'illecito, considerate anche le spese per far cessare l'illecito. Qualora tali importi siano di difficile determinazione, ci si rimette al Tribunale Popolare che potrà pronunciarsi fino a un tetto massimo di 500,000 yuan.

La parte ritenuta aver attuato le predette violazioni, en-



tro 15 giorni dalla comunicazione del provvedimento sanzionatorio adottato dall'autorità amministrativa può acconsentirvi e adempiere tale provvedimento.

In caso di dissenso rispetto alla decisione adottata in sede amministrativa, sia l'asserito contraffattore sia il titolare del diritto che si ritiene leso possono adire il Tribunale Popolare da cui otterranno una pronuncia di primo grado, a sua volta appellabile in secondo grado.

In mancanza di una presa di posizione, in un senso o nell'altro, l'autorità amministrativa può chiedere al Tribunale Popolare che proceda coattivamente nei confronti della parte ritenuta aver posto in essere le predette violazioni.

Il ricorso alla via amministrativa per la tutela dei propri diritti di marchio è abbastanza. Il vantaggio della via amministrativa è quello di essere più rapida e meno costosa e meno rigorosa in termini di documenti e prove. Di contro, tuttavia, sussistono almeno due tipi di limiti:

- l'esecuzione forzata dei propri provvedimenti necessita dell'intervento dell'autorità giudiziaria;
- i profili penalistici della violazione che integri reato spostano la competenza all'autorità giudiziaria cui devono essere trasmessi i relativi atti.

La tutela giudiziaria in materia di marchi è competenza delle Corti specializzate – istituite presso i tribunali intermedi e superiori (esclusi quelli inferiori) presenti nelle province e nelle principali città della Cina.

In breve, il sistema giudiziario civile in Cina prevede due livelli di giudizio, di cui la decisione di secondo grado è definitiva e immediatamente efficace. I tribunali sono articolati su quattro livelli:

1. *Basic People's Court*,
2. *Intermediate People's Court* (presente in ogni città);
3. *Higher People's Court* (presente nella città capitale di ciascuna provincia);
4. *Supreme People's Court* (presente in Pechino).

Le decisioni di primo grado in materia di proprietà intellettuale sono assunte dall'*Intermediate People's Court* e appellate dinanzi all'*Higher People's Court*. I casi più delicati e importanti prevedono la competenza dell'*Higher People's Court* in primo grado e del *Supreme People's Court* in secondo grado.

La competenza territoriale, a scelta del danneggiato ricorrente, può spettare o al tribunale del luogo in cui l'autore della violazione del marchio ha il domicilio o al tribunale del luogo in cui la violazione è stata commessa.

Ci si può rivolgere all'autorità giudiziaria per chiedere la tutela del proprio diritto di marchio:

- in via principale (la prescrizione dell'azione è biennale);
- ricorrendo contro i provvedimenti emessi dalle autorità amministrative.

La Legge sui Marchi (art. 57 e art. 58) segnala due tipologie di provvedimenti adottabili dal tribunale investito.

Il primo è l'ordine inibitorio di cessazione delle attività lesive del diritto di marchio laddove l'interessato dimostri la sussistenza del *periculum in mora*, cioè che terzi stanno ponendo in essere violazioni del proprio diritto di marchio idonei a provocare danni irreparabili se non tempestivamente bloccati.

Il secondo è l'acquisizione della prova in via preventiva, su richiesta dell'interessato avanzata ancor prima di adire il Tribunale Popolare, quando le prove possano essere distrutte o difficili da raccogliere in seguito.

Il Tribunale Popolare, raccolta la richiesta, deve pronunciarsi entro 48 ore e, se decide di adottare i richiesti provvedimenti conservativi, deve procedere all'immediata esecuzione.

L'accertamento preventivo può essere condizionato al rilascio di una garanzia da parte del richiedente e comunque quest'ultimo deve adire il Tribunale, a pena di revoca, entro quindici giorni dall'adozione dei provvedimenti conservativi.

Se all'esito del giudizio sono state provate le violazioni *de quibus*, il Tribunale può adottare una serie di provvedimenti sanzionatori che vanno dalla pubblicazione della sentenza di condanna al risarcimento dei danni, secondo i già citati criteri di cui all'art. 56 della Legge sui Marchi.

La procedura giudiziaria, meno frequente per i motivi già detti, è tuttavia preferita qualora la controversia si prospetti di difficile soluzione o la somma risarcitoria richiesta sia elevata.

La violazione del diritto di marchio che implichi dei profili penalistici obbliga alla scelta della tutela giudiziaria.



L'art. 59 della Legge sui Marchi enuclea le fattispecie aventi rilievo penale:

- uso, senza la necessaria autorizzazione, di un marchio identico a quello registrato per la medesima tipologia di beni;
- produzione o commercio, senza la necessaria autorizzazione, di copie di marchi registrati altrui;
- consapevole commercializzazione di prodotti con marchi contraffatti.

Il brevetto. La tutela contro le violazioni del diritto di brevetto, così come visto per i marchi, si fonda sul concetto del doppio binario, quello giudiziale e quello amministrativo, cui si affianca la tutela doganale.

Più specificatamente (art. 60 Legge sui Brevetti) l'insorgere della controversia impone il previo tentativo di conciliazione stragiudiziale, mediante consultazione tra le parti. Qualora non vi sia tale volontà conciliativa o comunque non si raggiunga l'accordo, il titolare del brevetto o chiunque vi abbia interesse può alternativamente adire il Tribunale Popolare – nel termine di due anni dall'intervenuta conoscenza della violazione di brevetto, a pena di prescrizione – o rivolgersi all'autorità amministrativa competente per la gestione dei brevetti (*State Intellectual Property Office* – SIPO). È possibile adire il Tribunale Popolare in via di ricorso contro il provvedimento amministrativo, entro 15 giorni dal ricevimento della comunicazione.

L'art. 56 della Legge sui Brevetti non definisce chiaramente cosa debba intendersi per atto di contraffazione, che tuttavia deve ritenersi come riferito a ogni forma di sfruttamento di un brevetto a scopi produttivi o commerciali, senza l'autorizzazione del titolare. Tale nozione si deduce dall'art. 11 della Legge sui Brevetti, mentre l'art. 84 del Regolamento di Attuazione esemplifica le ipotesi di contraffazione di brevetto, quali:

- indicare, senza autorizzazione, il numero di brevetto di terzi sul proprio prodotto o sulla confezione dello stesso;
- usare, senza autorizzazione, il numero di brevetto di terzi nel materiale pubblicitario o promozionale del proprio prodotto in modo da confondere il pubblico facendo credere che si tratti di un bene prodotto secondo la tecnologia brevettata di terzi;
- usare, senza autorizzazione, il numero di brevetto di terzi in un contratto, facendo credere alla con-

troparte che la tecnologia in oggetto sia quella di terzi;

- contraffare o trasformare i certificati o documenti di un brevetto di terzi.

Le sanzioni che possono seguire tali comportamenti consistono nel risarcimento del danno; nell'ingiunzione di eliminare la violazione del brevetto; nella pubblicazione dell'ingiunzione; nella confisca dei guadagni illeciti; nell'applicazione di una multa pari a quattro volte l'ammontare dei guadagni illeciti o, se non ci sono stati guadagni illeciti, non superiore a 200,000 RMB; nella sanzione penale qualora sussistano anche gli estremi del reato (art. 216 Legge Penale). Il risarcimento dei danni (art. 65 Legge sui Brevetti) deve determinarsi in base alle effettive perdite subite oppure ai vantaggi reali ottenuti da chi ha violato il brevetto e includere anche i costi sostenuti per far cessare la violazione del brevetto. Qualora non sia possibile calcolare agevolmente i predetti importi, si utilizza il criterio per cui il risarcimento del danno sarà pari a un multiplo della somma corrisposta (*royalty*) per l'utilizzazione del brevetto. Nel caso in cui sia difficoltoso anche determinare tale valore, il Tribunale stabilirà l'importo del risarcimento, da un minimo di 10,000 RMB a un massimo di 1,000,000 RMB, secondo il tipo di brevetto, la natura e gravità della violazione. In merito all'accertamento delle ipotesi di contraffazione e violazione del brevetto, la legge cinese (art. 64 Legge sui Brevetti e art. 84 Regolamento di Attuazione) conferisce ampi poteri investigativi alle autorità amministrative.

L'art. 69 della Legge sui Brevetti elenca una serie di circostanze che non possono essere ritenute violazione del brevetto:

- a. quando, dopo la vendita del prodotto brevettato o ottenuto da un processo brevettato dal titolare del brevetto o da altro soggetto autorizzato, un altro soggetto usa, offre in vendita, vende o importa tale prodotto. Sostanzialmente tale previsione, introdotta dal terzo emendamento alla Legge sui Brevetti, legittima le importazioni parallele.
- b. Quando, prima della presentazione della domanda di brevetto, sia stato prodotto un bene identico a quello brevettato oppure utilizzato un identico procedimento o sono comunque state predispo-



ste le condizioni per produrlo o utilizzarlo e lo si continua a produrre e realizzare nell'ambito dello scopo originario.

- c. Quando è utilizzato, offerto in vendita o venduto un prodotto brevettato già stato posto in vendita direttamente da titolare del diritto di brevetto o dietro sua autorizzazione.
- d. Qualora, nel condurre un'attività commerciale, in buona fede si sia utilizzato o venduto un prodotto brevettato da altri. A tal fine occorre provare che tale prodotto è stato ottenuto lecitamente e ignorando che fosse stato prodotto e ottenuto senza l'autorizzazione del titolare del brevetto.
- e. Se il brevetto è utilizzato al solo scopo della ricerca e sperimentazione scientifica.
- f. Quando la produzione, l'importazione o l'uso del farmaco o del dispositivo medico brevettato sono finalizzate ad acquisire o a far acquisire le informazioni necessarie per le approvazioni amministrative.

Le altre tipologie di controversie che possono essere sottoposte all'autorità amministrativa sono (art. 85 Regolamento di Attuazione) quelle riguardanti:

- la titolarità del diritto di brevetto;
- la legittimazione a chiedere il rilascio del brevetto;
- la qualifica di autore dell'opera di ingegno;
- la determinazione del premio per l'autore dell'invenzione di servizio;
- la determinazione del quantum da corrispondersi per lo sfruttamento dell'invenzione per la quale sia già stata presentata domanda di brevetto, non ancora rilasciato;
- altre controversie in materia di brevetti.

Il Tribunale Popolare può essere adito, come già illustrato, in via principale o secondaria, e i giudici possono altresì applicare le misure cautelari volte a interrompere gli atti in violazione del diritto di brevetto. In materia di brevetti, il ricorso diretto alle autorità giudiziarie è più frequente rispetto a quello amministrativo, probabilmente in virtù dell'esigenza di consulenze e competenze tecniche proprie della procedura giudiziaria.

Profili penalistici. La violazione dei diritti di

brevetto non costituisce di per sé reato. Tuttavia, gli atti di contraffazione quando ricorrono circostanze gravi (art. 216 Legge Penale) e, in generale, alcuni atti di violazione del diritto di proprietà intellettuale costituiscono ipotesi di reato e comportano, quindi, una grave forma di responsabilità che può essere punita con sanzioni penali, tra cui una multa pari a quattro volte l'ammontare dei guadagni illeciti o, in mancanza, fino a 200.000 RMB.

L'azione penale può essere attivata, secondo le forme previste dalla Legge sulla Procedura Penale:

- dall'interessato, mediante la denuncia penale;
- d'ufficio, mediante *public prosecution*.

Nel caso in cui si ravvisi nella violazione dei diritti di proprietà intellettuale un'ipotesi di reato, il titolare del brevetto violato potrà ricorrere alla denuncia penale presso le Autorità di Pubblica Sicurezza (*People's Court on the Public Security Bureau*). Quest'ultima, che può essere ritirata anche senza il consenso del giudice, costituisce uno strumento funzionale alla negoziazione tra le parti per la pressione che la stessa esercita, ma risulta essere scarsamente utilizzata.

Inoltre, è fatto obbligo alle autorità amministrative di trasferire alle Autorità di Pubblica Sicurezza quei casi di cui sono investite qualora sia sospettabile una responsabilità penale.

Le Autorità di Pubblica Sicurezza hanno poteri di investigazione criminale e, all'esito delle loro indagini, che possono durare alcuni mesi, decideranno se segnalare il caso alla Procura (*People's Procuratorate*) che, ravvisandone gli estremi, potrà promuovere l'azione penale dinanzi al Tribunale.

4.3 La tutela doganale

Un cenno deve farsi, infine, all'amministrazione delle dogane, incaricata di sorvegliare sull'entrata e sull'uscita delle merci nel e dal territorio cinese e che ha il potere di fermare le merci violatrici di diritti di proprietà intellettuale. Tale terza forma di tutela prevista dal legislatore cinese, applicabile sia ai marchi sia ai brevetti, è appunto quella doganale. La disciplina è contenuta nel Regolamento sulla tutela doganale dei diritti di proprietà intellettuale del 2004, integrato dal-



le nuove regolamentazioni entrate in vigore nell'aprile 2008, e nella relativa disciplina di attuazione.

L'autorità competente, sia per contraffazione sia per altre forme di violazione del diritto, è l'Amministrazione generale delle dogane (*General Administration of Customs of China* – GACC) con sede a Pechino. I controlli doganali operano al livello statale, distrettuale e locale e il GACC ha la funzione di sovrintendere all'attività degli uffici distrettuali e locali.

La tutela doganale opera mediante tre meccanismi:

- la registrazione dei diritti di IP presso le dogane (e l'intervento diretto *ex officio* delle dogane);
- la richiesta di intervento alle dogane a iniziativa dell'interessato.

La registrazione del proprio diritto di proprietà intellettuale (già registrato rispettivamente presso l'Ufficio Marchi o l'Ufficio Brevetti cinese) presso l'ufficio centrale GACC è il presupposto per avvalersi di tale protezione. L'impresa straniera non può rapportarsi direttamente al GACC ma ha bisogno dell'intermediazione di un agente o di un ufficio *in loco*. La richiesta della protezione doganale implica l'effettuazione del pagamento richiesto e l'inoltro:

- della domanda, su apposito modulo, per ciascun diritto di proprietà intellettuale (nel caso di marchio internazionale una domanda per ogni categoria di prodotti);
- dei documenti allegati, con la traduzione in lingua cinese di quelli originariamente in lingua straniera.

Sulla domanda inoltrata si deve pronunciare il GACC entro 30 giorni, che la rigetta quando:

- la documentazione è incompleta o incorretta;
- il diritto di proprietà intellettuale non è valido;
- il richiedente non è il proprietario del marchio;
- il richiedente non è il licenziatario del marchio.

La tutela doganale ha una durata di 10 anni ed è rinnovabile per periodi uguali, ma non può comunque eccedere il periodo di validità del diritto oggetto di tutela, per cui allo scadere della validità del marchio o del brevetto scadrà automaticamente anche la protezione delle dogane. La registrazione eseguita a livello nazionale è portata a conoscenza di tutti gli uffici doganali, sparsi sul territorio cinese che, a fronte di

sospetti carichi di merci in passaggio attraverso i confini della Cina ne daranno tempestiva segnalazione al titolare del diritto (o all'agenzia che ha eseguito la registrazione per suo conto), che dovrà dare disposizione nel senso di procedere o meno, bloccando l'importazione o l'esportazione delle merci per effettuare gli accertamenti necessari ed eventualmente sequestrando i beni, distruggendoli e applicando sanzioni amministrative nei confronti del mittente e/o del destinatario. L'ottenimento preventivo della tutela doganale consente, quindi, la possibilità di aver fermate, in occasione dell'importazione o dell'esportazione, le merci sospettate di violare il proprio diritto di proprietà intellettuale registrato presso il GACC.

L'iniziativa può provenire anche direttamente dal titolare del marchio o del brevetto che individui una partita di prodotti che ritiene essere contraffatti. Qualora sia già stata effettuata la registrazione presso il GACC, basterà fornire il *Customs Recorded Certificate* e i dati utili a individuare il carico per avere l'intervento delle autorità doganali, senza dover sottoporre documenti e prove utili al momento in cui si richiede l'adozione della misura di tutela. In caso contrario, ci si potrà avvalere comunque di tale tutela alle dogane, presentando nell'occasione l'apposita domanda, oltre a tutti i documenti necessari. La richiesta di tutela deve essere, in ogni caso, accompagnata dalla consegna di un importo in denaro a titolo di deposito per la conservazione della merce sequestrata ed eventualmente il risarcimento di importatori ed esportatori per il caso in cui la domanda risulti infondata. Oltre al ruolo sopra descritto, l'amministrazione doganale:

- fornisce assistenza all'autorità giudiziaria;
- collabora con le autorità amministrative competenti in materia di proprietà intellettuale;
- può indagare sulla merce sospetta;
- può confiscare la merce sequestrata ritenuta in effetti in violazione dei diritti di marchio e brevetto all'esito delle indagini, con facoltà del titolare del marchio o del brevetto violato di acquistarle a titolo oneroso dalle dogane.



4. Contenzioso e arbitrato

Nel momento in cui le parti riescono a pervenire alla conclusione di un contratto, spesso dopo lunghe ed estenuanti trattative, nessuna si augura che possa sorgere una controversia da tale contratto. Questa eventualità, tuttavia, si verifica frequentemente nella pratica commerciale, sia in relazione all'interpretazione del contratto, che alla sua esecuzione.

Tralasciando l'ostacolo posto dalla lingua, molti imprenditori e giuristi stranieri esprimono ancora oggi molti dubbi sul sistema legale vigente in Cina, per esempio, in relazione al problema della tradizione di conciliazione propria della cultura cinese, al ruolo dei giudici e all'organizzazione del sistema giudiziario, al c.d. protezionismo del governo locale, all'efficacia dell'esecuzione della sentenza, etc. Tuttavia, non si può negare che la Cina, soprattutto dopo l'ingresso nella WTO avvenuta nel 2001, si stia sensibilizzando sul problema della tutela degli investitori stranieri e, in particolare, stia focalizzando l'attenzione sugli aspetti relativi alla legislazione processuale, all'organizzazione giudiziaria e a quella arbitrale.

Considerando la notevole complessità del sistema giudiziario cinese, è chiaro che il contraente italiano cercherà di inserire nel contratto una clausola che preveda la legge italiana quale legge applicabile con le limitazioni considerate sopra, e una sulla scelta del foro italiano quale foro competente a conoscere delle controversie che possano sorgere in futuro. In tale situazione, però, si deve innanzitutto verificare se la scelta delle legge e del foro siano compatibili con i principi e le disposizioni proprie della legge cinese in materia di autonomia contrattuale delle parti. Inoltre, è immaginabile che il contraente cinese non accetti clausole di tale tipo, soprattutto nel caso in cui la forza contrattuale di quest'ultima parte sia molto forte.

Ciò che il contraente italiano deve, poi, considerare è che, in molti casi, soprattutto quando la parte cinese non ha alcuna sede, né alcun bene in Italia, la sentenza eventualmente emessa da un Giudice italiano dovrà essere eseguita in Cina e, non essendo tale operazione di facile riuscita, nell'inserimento di clausole di scelta del foro, dovrà essere effettuata anche una

valutazione sull'effettiva soddisfazione delle proprie esigenze e pretese.

È vero che esiste il mutuo riconoscimento delle decisioni giudiziali e arbitrali tra Cina e Italia, ma, come diremo meglio più avanti, tale riconoscimento è sottoposto a condizioni molto rigide, tanto che le procedure esecutive vengono spesso dilazionate e risolte negativamente per il richiedente straniero.

Da quanto sopra sintetizzato, è evidente come sia molto importante conoscere il sistema giudiziale cinese e sapere quali possono essere i vantaggi e gli svantaggi dell'iniziare una causa in Cina.

Una particolarità del sistema cinese che si ritiene opportuno già evidenziare in questa parte introduttiva riguarda il termine di prescrizione dei debiti perché, a differenza del sistema italiano dove la prescrizione ordinaria è di 10 anni, la legge cinese prevede che sia biennale (art. 125 Principi del Diritto Civile Cinese). Questo significa che un soggetto che voglia far valere di fronte a un Tribunale Cinese il mancato pagamento del proprio credito, dovrà azionarlo entro 2 anni.

1. FORO COMPETENTE

L'autonomia privata. Oltre alla possibilità per le parti di scegliere la legge applicabile al contratto, il legislatore cinese consente loro di scegliere anche il foro competente a conoscere di eventuali controversie, così come ha stabilito nell'art. 242 della Legge di Procedura Civile. La scelta delle parti, tuttavia, deve ricadere su un foro avente collegamenti pratici con il contratto oggetto di causa. Se le parti scelgono il foro cinese quale foro competente, si dovranno applicare le norme sulla competenza proprie del diritto processuale cinese (che sono riprese, per analogia, dall'art. 25 della legge di Procedura Civile). In particolare, le parti potranno scegliere il foro del luogo in cui:

- il convenuto ha il proprio domicilio;
- il contratto deve essere eseguito;
- il contratto è stato stipulato;
- l'attore ha il proprio domicilio;
- è situato il bene oggetto del contratto.

L'eccezione. Fanno eccezione, anche in questo caso, i contratti di *joint venture* societaria, di *joint venture* contrattuale e di cooperazione per lo sfrutta-



mento e lo sviluppo delle risorse naturali, per i quali la Legge di Procedura Civile prevede la competenza esclusiva dei tribunali cinesi (art. 244).

Tuttavia, per aggirare tale limitazione, le parti possono inserire la cosiddetta clausola compromissoria, ossia decidere di sottrarre la risoluzione di eventuali controversie alla competenza dei tribunali ordinari a favore di un arbitro internazionale (art. 128 della Legge sui contratti).

Foro competente in mancanza di scelta. In generale, qualora le parti non abbiano inserito una clausola di proroga della competenza all'interno del testo del contratto, le azioni giudiziali, con elementi di internazionalità, riguardanti la materia contrattuale o quelle relative ai diritti e agli interessi sulla proprietà, che sono esperite nei confronti di un convenuto che non abbia il proprio domicilio o la propria sede d'affari nel territorio cinese, sono di competenza del foro cinese (art. 241 della Legge di Procedura Civile) laddove:

- abbiano ad oggetto un contratto concluso o eseguito nel territorio cinese;
- il bene sia situato nel territorio cinese;
- il convenuto abbia il patrimonio eseguibile nel territorio cinese;
- il convenuto abbia un Ufficio di Rappresentanza nel territorio cinese.

2. CONCILIAZIONE

Il metodo di risoluzione delle controversie preferito in Cina è la conciliazione, che è ritenuta più aderente alla tradizione confuciana e che assegna un ruolo centrale all'idea di armonia. Infatti, il tribunale e l'organo arbitrale sono considerati gli istituti ai quali far ricorso solamente in situazioni eccezionali, quando, cioè, le parti non sono riuscite a raggiungere un accordo per mezzo del conciliatore.

In passato, la legge cinese prevedeva, soprattutto nell'ambito contrattuale, che nel caso in cui sorgesse una controversia, questa doveva essere risolta attraverso un'attività di consultazione affidata alle parti stesse. In definitiva, si voleva che le parti ricercassero una transazione per giungere alla risoluzione bonaria della lite.

Oggi l'istituto della conciliazione è previsto dalla Legge di Procedura Civile (artt. 85 – 91). Tuttavia, la conciliazione non è considerata un passaggio obbligatorio per la risoluzione di una controversia, ma sono le parti che, liberamente, scelgono questo metodo risolutivo (art. 88).

Nel caso in cui la conciliazione vada a buon fine, verrà redatto un verbale avente lo stesso effetto giuridico di una sentenza emessa da un giudice ordinario e passata in giudicato.

Al fine di promuovere il ricorso alla conciliazione, è da segnalare la recente introduzione, da parte del legislatore cinese, della *Law of the People's Republic of China on the Mediation and Arbitration of Rural Land Contract Disputes* del giugno 2009, entrata in vigore nel gennaio 2010, sulle controversie derivanti da contratti aventi a oggetto terreni agricoli. Tale testo normativo si prefigge l'obiettivo di promuovere il ricorso alla conciliazione e all'arbitrato come metodi di risoluzione delle controversie tra i proprietari terrieri delle zone rurali della Cina.

3. GIUSTIZIA ORDINARIA: PROFILO GENERALE

Come detto in precedenza, nell'ambito contrattuale, le parti possono scegliere liberamente il foro competente, con alcune eccezioni in cui la giurisdizione non è derogabile.

Le fattispecie principali sono:

- le situazioni previste da norme imperative sul foro competente, accennate precedentemente;
- i procedimenti relativi alla proprietà industriale;
- i procedimenti relativi all'esecuzione della sentenza straniera in Cina, di cui si parlerà più avanti.

Oggi i problemi dell'efficacia della tutela del diritto di difesa degli investitori esteri e della c.d. modernizzazione del sistema giuridico sono oggetto di costante attenzione. Uno dei punti più discussi è l'indipendenza del potere giudiziario dagli altri poteri dello Stato. Il giudice cinese si trova sempre in situazione di conflitto tra il potere giudiziario e il potere politico e quello amministrativo.

La procedura civile giudiziale. La giustizia or-



dinaria è regolata dalla Legge di Procedura Civile e, in particolare, il libro quarto è dedicato alle norme di procedura relative a casi che presentano elementi di internazionalità.

In Cina ci sono quattro livelli di giurisdizioni territoriali: la Corte Suprema, la Corte superiore (a livello provinciale), le Corti Popolari intermedie e le Corti Popolari di base, a livello di contea (artt. 18 – 21 della Legge di Procedura Civile).

Il Tribunale competente viene determinato sulla base di criteri territoriali e di materia (artt. 22 – 35). Per quanto a noi interessa, le Corti Popolari intermedie sono normalmente competenti a trattare, in primo grado, le cause che coinvolgono soggetti stranieri. La decisione di un Tribunale può essere appellata al Tribunale immediatamente superiore e, in speciali circostanze, la sentenza di quest'ultimo può essere oggetto di un'ulteriore revisione.

Il procedimento civile si articola nelle seguenti fasi: deposito e accoglimento dell'istanza; fase processuale; sentenza; appello; revisione giudiziale; esecuzione della sentenza.

Il processo civile. La parte straniera può nominare un avvocato di propria fiducia che deve essere un avvocato abilitato in Cina e deve prestare servizio presso uno studio legale cinese (art. 239).

Come avviene, in generale, anche nel sistema italiano, nell'introdurre una causa di fronte a una corte cinese, la parte istante deve depositare un ricorso. Se l'istanza viene accolta, il tribunale ne dà comunicazione alle parti entro 7 giorni (art. 112). Entro 5 giorni dall'accettazione il tribunale dovrà inviare una copia del ricorso al convenuto, il quale dovrà depositare l'atto difensivo entro 15 giorni (art. 113) (prorogato a 30 giorni nel caso in cui il convenuto sia straniero - art. 246). Tuttavia, questi termini possono essere prorogati a discrezione del giudice.

Dopo una fase investigativa e una fase dibattimentale ed espletato, dal giudice, un tentativo di mediazione, il processo si conclude con una sentenza o con un'ordinanza.

La corte emana un'ordinanza quando, per esempio, rigetta l'istanza di inizio della causa presentata dall'attore, sospende il procedimento, rifiuta di dare esecuzione a un lodo arbitrale o quando decide sull'eccezione di giurisdizione sollevata dal convenuto.

In generale, il procedimento di primo grado ha una durata massima di 6 mesi dalla data in cui ha avuto inizio (3 mesi nel caso la corte giudichi in composizione monocratica), con possibilità di proroga di ulteriori 6 mesi (art. 135). Tuttavia, per le cause in cui una delle parti è un soggetto straniero, tali limiti temporali possono non essere rispettati, così come espressamente stabilito dalla legge (art. 248).

L'istanza d'appello della sentenza di primo grado deve essere depositata presso il tribunale di prima istanza o direttamente al tribunale di secondo grado competente, entro 15 giorni dal giorno in cui la sentenza è stata notificata (art. 147, 30 giorni in caso una parte sia un soggetto straniero), salvo nel caso in cui ci si opponga a un'ordinanza del giudice, per cui il termine è di 10 giorni.

Il tribunale competente per l'appello deve pronunciarsi entro 3 mesi (termine che è prorogabile) dal momento in cui è stata inoltrata l'istanza di appello (per l'ordinanza, invece, il termine è di 30 giorni) (art. 159). Anche in questo caso, i limiti temporali possono non essere rispettati per il procedimento in cui sono coinvolti soggetti stranieri (art. 248).

Le sentenze o le ordinanze emesse dal tribunale di secondo grado diventano *res iudicata* e sono, quindi, esecutive.

Il riconoscimento e l'esecuzione della sentenza italiana in Cina. L'art. 265 della Legge di Procedura Civile cinese prevede che, *"se una sentenza o decisione legittimamente resa da una Corte straniera deve essere riconosciuta ed eseguita da una Corte Popolare competente della RPC, la parte interessata può farne istanza davanti alla Corte Popolare intermedia (Zhong Ji Ren Min Fa Yuan) competente della RPC, o la Corte straniera può, in conformità con le convenzioni internazionali di cui la RPC è parte, o a condizione di reciprocità, richiedere il riconoscimento e l'esecuzione da parte di una Corte Popolare"*.

Va osservato subito che, per il mutuo riconoscimento delle decisioni giudiziali, è stato sottoscritto un Trattato tra la Repubblica Italiana e la Repubblica Popolare Cinese per l'assistenza giudiziaria in materia civile (Pechino, 20 maggio 1991), in vigore dal 1° gennaio 1995. Il riconoscimento ed esecuzione di sentenze è previsto dal Titolo III del Trattato suddetto.



A) Ambito d'applicazione

Per quanto riguarda l'ambito d'applicazione, l'art. 20 del Trattato prevede che le sentenze in materia civile pronunziate dopo l'entrata in vigore del Trattato stesso dall'autorità giudiziaria di una parte contraente sono riconosciute ed eseguite nel territorio dell'altra parte alle condizioni previste dal Trattato.

Il Trattato si applica anche alle disposizioni in materia di risarcimento dei danni contenute in sentenze penali, alle transazioni giudiziarie e ai lodi arbitrali.

B) Condizioni per il riconoscimento e l'esecuzione di una sentenza

Ai sensi dell'art. 21 del Trattato, il riconoscimento e l'esecuzione di una sentenza possono essere rifiutati se:

- a. l'autorità giudiziaria che ha pronunziato la sentenza non è competente secondo i criteri di cui all'art. 22 del Trattato;
- b. la sentenza non è passata in giudicato, secondo la legge della parte ove la sentenza è stata pronunziata;
- c. la parte soccombente non è stata citata regolarmente in caso di contumacia, ovvero, se incapace, non è stata regolarmente rappresentata secondo la legge della parte ove la sentenza è stata pronunziata;
- d. è stata pronunziata altra sentenza passata in giudicato tra le stesse parti avente il medesimo oggetto dall'autorità giudiziaria della parte alla quale viene chiesto il riconoscimento, ovvero è stata da questa riconosciuta, se pronunziata in un paese terzo;
- e. è pendente fra le stesse parti davanti all'autorità giudiziaria della parte alla quale viene chiesto il riconoscimento, un giudizio per il medesimo oggetto, instaurato anteriormente all'introduzione della domanda davanti all'autorità giudiziaria che ha pronunciato la sentenza della quale si richiede il riconoscimento;
- f. la sentenza contiene disposizioni tali da recare pregiudizio alla sovranità o alla sicurezza della parte alla quale viene richiesto il riconoscimento o tali da essere contrarie all'ordine pubblico.

C) Il procedimento e i documenti necessari

La domanda di riconoscimento ed esecuzione di una sentenza straniera deve essere proposta dalla parte interessata direttamente innanzi all'autorità giudiziaria competente – la Corte Popolare intermedia (Zhong Ji Ren Min Fa Yuan) del luogo dove il convenuto ha il proprio domicilio o di quello in cui si trovano i beni che l'attore intende aggredire – e deve essere corredata dei documenti richiesti dall'art. 24 del Trattato. Tali documenti sono:

- a. copia autentica e integrale della sentenza;
- b. un documento comprovante che la sentenza è passata in giudicato, salvo che ciò non risulti dalla sentenza stessa;
- c. un documento comprovante la regolare citazione del convenuto in caso di contumacia, salvo che ciò non risulti dalla sentenza stessa;
- d. un documento comprovante che l'incapace è stato regolarmente rappresentato, salvo che ciò non risulti dalla sentenza stessa;
- e. una traduzione ufficiale della sentenza e dei documenti indicati nelle lettere precedenti nella lingua della parte ove viene richiesto il riconoscimento.

D) Il problema dell'efficacia di tale procedimento

Secondo l'art. 25, 2° comma, del Trattato bilaterale tra Italia e Cina, l'autorità giudiziaria che decide sul riconoscimento si limita ad accertare che le condizioni stabilite dal Trattato siano state soddisfatte. Tuttavia, il riconoscimento delle decisioni giudiziarie italiane è sottoposto a condizioni molto rigide. Al di là del problema della competenza, i cui criteri sono fissati direttamente dallo stesso Trattato (art. 22), i requisiti di cui ai punti b), c), d), e), f) dell'art. 21 sono spesso difficili da rispettare.

Inoltre, l'art. 19 del Trattato prevede che l'assistenza è rifiutata se gli atti richiesti sono tali da recare pregiudizio alla sovranità o alla sicurezza della parte richiesta o sono contrari ai principi fondamentali dell'ordinamento giuridico di questa. Come si vede, la concreta operatività finale del meccanismo, del quale si è già descritto in precedenza, è affidata alla valutazione discrezionale delle autorità cinesi, che, si ribadisce, sono molto soggette a influenze di stampo politico, sociale e ambientale. Nella pratica, infatti, le procedure esecutive vengono spesso dilazionate e risolte negativamente per il richiedente, almeno in prima istanza.



La novità della riforma della Legge di Procedura Civile del 2008 sull'esecuzione della sentenza.

In Cina, ogni tribunale ha un suo ufficio competente per l'esecuzione delle sentenze, sia cinesi che straniere. Tuttavia, la parte risultante vittoriosa in un procedimento di fronte a un tribunale ordinario, trova sempre difficoltà nel dare corretta esecuzione alle sentenze.

A riguardo, la riforma della Legge di Procedura Civile del 2008 contiene varie disposizioni volte a migliorare la c.d. "difficoltà dell'esecuzione (Zhi Xing Nan)", rispetto alla previgente Legge di Procedura Civile del 1991.

Un'ulteriore modifica riguarda la penale applicabile nel caso in cui una parte non dia esecuzione a una sentenza. La legge del 1991 prevedeva una penale massima di 1.000 RMB (circa 110 euro) per chi non dava esecuzione a una sentenza. La riforma del 2008 ha aumentato tale penale, distinguendo anche tra persone fisiche e persone giuridiche. La nuova legge prevede una penale fino a un massimo di 10.000 RMB (circa 1.100 euro) per le persone fisiche e fino a 300.000 RMB (circa 33.000 euro) per le aziende e le organizzazioni (art. 104).

In relazione al termine entro il quale richiedere che venga data esecuzione a una sentenza, la legge del 1991 prevedeva che fosse di sei mesi per la persona giuridica e di un anno per la persona fisica. L'art. 215 della nuova legge assegna, invece, alle parti, siano esse persone fisiche o giuridiche, due anni di tempo per chiedere l'esecuzione della sentenza, a partire dal giorno in cui la sentenza è divenuta definitiva. Tale estensione è volta a tutelare i diritti e gli interessi della parte vittoriosa.

Anche le modalità di esecuzione forzata sono state riformate nel 2008. Sotto il vigore della precedente legge, gli uffici competenti per l'esecuzione dovevano notificare alla parte soccombente l'avviso di inizio dell'esecuzione, e questa notifica doveva essere effettuata prima di prendere qualsiasi misura coattiva per procedere con l'esecuzione. In molti casi, a seguito di tale notifica, la parte esecutata aveva il tempo per celare o trasferire il proprio patrimonio, al fine di eludere l'esecuzione stessa e di proteggere i propri beni. Per risolvere tale problema, la riforma del 2008 autorizza, nel caso sia necessario, a procedere a esecuzione forzata immediatamente, senza una notifica preventiva dell'esecuzione (art. 216).

Per evitare, infine, che la parte esecutata si sottragga

all'esecuzione, gli uffici esecutivi sono autorizzati a proibire a chi fallisce o rifiuta di dare esecuzione alla sentenza di espatriare. Può essere anche disposta la pubblicazione dell'inadempimento nel *China's credit records system* o nei *media*. Tali meccanismi mirano alla soddisfazione del creditore procedente, aumentando la pressione sulla parte che non abbia pagato i suoi debiti (art. 231). Inoltre, la riforma impone alla parte esecutata di rendere pubblico il proprio patrimonio, nel caso sia necessario, in modo da facilitare l'esecuzione della sentenza (art. 217).

4. ARBITRATO

Il ricorso all'arbitrato è ritenuto oggi in Cina uno strumento privilegiato per fare valere i diritti degli investitori stranieri nei confronti delle controparti cinesi inadempienti. Rispetto ai procedimenti instaurati di fronte a un tribunale ordinario, quelli arbitrali sono preferibili per i seguenti aspetti:

A) Neutralità

Il lodo arbitrale cinese acquista autorità di cosa giudicata e contro di esso non è ammesso ricorso giurisdizionale (art. 257 Legge della Procedura Civile cinese). Rispetto al giudice ordinario cinese, che è condizionato da fattori politici e ambientali, gli arbitri sono più neutrali e indifferenti a tali influenze perché vengono, generalmente, scelti dalle parti.

B) Rapidità del procedimento

È normale che tanto più rapida ed efficace è la soluzione di una controversia, tanto minore è il rischio d'impresa. La caratteristica della rapidità è tipica del procedimento arbitrale. Per esempio, il lodo della CIETAC (*Chinese International Economic and Trade Arbitration Commission*), di cui vedremo più avanti, dovrà essere emesso entro 6 mesi dalla data di formazione del tribunale arbitrale e diventa efficace nel giorno stesso in cui il lodo è emesso. Inoltre, per un arbitrato di scarso valore (inferiore ai 5.000,00 RMB) si può instaurare un procedimento sommario che preveda un termine di 3 mesi per l'emissione del lodo.

C) Altri vantaggi

Scegliendo di sottoporre eventuali controversie a un



arbitro, le parti possono evitare l'applicazione esclusiva della legge cinese ed eludere le norme imperative relative al foro cinese quale foro competente in via esclusiva.

Non esistono, nemmeno, limitazioni relative alla lingua da utilizzare, al numero degli arbitri e alla scelta dell'istituzione che amministrerà concretamente il procedimento. È opportuno sottolineare che le parti devono redigere la clausola compromissoria in maniera chiara e precisa per evitare controversie e disaccordi futuri anche sulla modalità di nomina degli arbitri, sul loro numero, sulle norme che dovranno essere applicate e sulla scelta del luogo in cui si dovrà svolgere l'arbitrato.

Il diritto cinese non pone particolari limitazioni circa le controversie che possono essere decise attraverso il procedimento arbitrale: per quanto ci concerne, possono essere sottoposte ad arbitrato quelle riguardanti contratti di compravendita, contratti di trasferimento di tecnologia, di appalto e di *joint venture*, e, quindi, tutte quelle situazioni in cui società straniere si trovano a operare di frequente in Cina.

Il sistema normativo. La Cina ha ratificato la Convenzione di New York sull'arbitrato commerciale internazionale il 2 dicembre 1986, garantendo, così, l'esecuzione del lodo arbitrale sia in Cina che in Italia. La conseguenza diretta della ratifica di questa convenzione è la liberalizzazione nella stesura della clausola compromissoria, nella scelta degli arbitri, del luogo dell'arbitrato e delle regole di procedura e la facilità di esecuzione del lodo arbitrale.

La Legge sull'arbitrato è entrata in vigore in Cina il 1° settembre 1995. Al riguardo, le norme che disciplinano l'arbitrato internazionale sono previste dagli articoli da 65 a 73. Alcune norme sull'arbitrato internazionale sono state inserite anche nel Titolo 27 della Legge di Procedura Civile, dopo la modifica avvenuta nel 2008 (artt. 255 – 259).

Secondo l'art. 66 della Legge sull'arbitrato, la CIETAC costituisce l'unico organismo arbitrale in Cina. La CIETAC è autorizzata dalla suddetta legge (art. 72) a stipulare il suo Regolamento arbitrale, ossia il *CIETAC Arbitration Rules*.

Ai fini dell'applicazione e dell'interpretazione delle norme sull'arbitrato, la Corte Suprema cinese ha emanato il 23 agosto 2006 l'Interpretazione della Corte Suprema in materia di arbitrato commerciale.

Le possibili alternative arbitrali. È opportuno osservare che nessuna legge cinese consente alle parti di scegliere il cosiddetto arbitrato *ad hoc*, cioè quella forma di arbitrato in cui le parti sono libere di dettare le regole processuali o di delegarne l'elaborazione e la scelta agli arbitri, senza affidarsi ai regolamenti costituiti dai vari centri arbitrali. Infatti, solamente i lodi pronunciati da organismi arbitrali istituzionali di una delle camere arbitrali previste e istituite da determinate leggi sono riconosciuti ed eseguibili in Cina.

Le parti sono, tuttavia, libere di scegliere l'arbitrato cosiddetto istituzionale che ritengono più opportuno a regolare il caso di specie, come per esempio, quello di Hong Kong, Parigi, Londra, etc., valutando il luogo, il tipo di procedimento arbitrale, la lingua che si debba utilizzare.

Secondo la legge cinese, l'unico organismo arbitrale internazionale presente in Cina è la CIETAC, nonostante ultimamente stiano nascendo diverse istituzioni arbitrali locali che accettano di trattare casi internazionali.

Le parti devono indicare con precisione la sede arbitrale prescelta perché, in caso contrario, rischiano di dover ricorrere a una sede arbitrale non desiderata o di veder demandato il contenzioso ai tribunali ordinari.

CIETAC. La CIETAC è stata istituita dal *China Council for the Promotion of International Trade* (CCPIT) nel 1954. Lo stesso China Council ha istituito, inoltre, una Camera arbitrale distinta, ossia la *China Maritime Arbitration Commission* (CMAC), competente a conoscere le controversie che hanno a oggetto il diritto della navigazione.

La CIETAC si compone di un Presidente, di alcuni Vicepresidenti e dei Membri (ordinari). Alle dipendenze della Commissione opera una Segreteria che ne gestisce il lavoro di ordinaria amministrazione.

La Commissione ha la sede principale a Pechino e due sedi distaccate a Shenzhen e a Shanghai.

La CIETAC è competente a conoscere le controversie a carattere internazionale; quelle relative a Hong Kong, Macao e Taiwan; e quelle a carattere domestico.

Gli arbitrati della CIETAC sono divisi in 7 panel. Il panel principale è competente a trattare i procedimenti di carattere internazionale, mentre gli altri sono competenti a conoscere gli arbitrati a carattere interno, quelli in materie finanziarie, di edilizia e immobiliari,



gli arbitrati sul settore cerealitico e conciaro, e infine, quelli competenti a risolvere contenziosi sulle transazioni commerciali della lana tra Australia, Nuova Zelanda e Cina.

Come accennato prima, gli arbitri di nazionalità cinese vantano oggi un prestigio e una preparazione giuridica che li rende più autonomi da influenze di tipo politico e ambientale. Tuttavia, dopo la revisione delle regole procedurali della CIETAC avvenuta nel 2005, nel caso di accordo delle parti e successiva approvazione da parte del Presidente della CIETAC, è possibile scegliere anche arbitri esterni al panel predisposto dalla stessa CIETAC. Inoltre, le parti possono anche concordare di utilizzare altre procedure arbitrali e modificare parzialmente le stesse, a eccezione delle norme per loro natura inderogabili. Anche in questo settore, dunque, c'è una forte spinta alla liberalizzazione.

Condizione essenziale per cui la CIETAC accetti una domanda di arbitrato è che esista una clausola compromissoria scritta e accettata da entrambe le parti (art. 5 delle *Arbitration Rules*).

Il sistema procedurale della CIETAC è regolato dai capitoli II – IV delle *Arbitration Rules*.

Il procedimento può essere suddiviso nelle seguenti fasi: domanda di arbitrato, replica e domanda riconvenzionale (artt. 9 – 18); composizione del collegio arbitrale (artt. 19 – 28); udienze (artt. 29 – 41); lodo arbitrale (artt. 42 – 49); procedura semplificata (artt. 50 – 66).

La lingua usata durante il procedimento può essere stabilita dalle parti; in mancanza di un'indicazione in proposito la lingua sarà quella cinese (art. 67).

Per quanto riguarda le transazioni di tipo finanziario, il CCPIT ha emanato un regolamento arbitrale autonomo nel 2003, emendato nel 2005, ed entrato in vigore a partire dal 1° maggio 2005, ossia la *China International Economic and Trade Arbitration Commission Financial Disputes Arbitration Rules*.

Le CIETAC *Online Arbitration Rules*. Nell'ambito della CIETAC è stato istituito un *Online Dispute Resolution Centre*, un'organizzazione specializzata nella risoluzione di controversie relative, in particolare, al commercio online, *internet domain name*, etc., attraverso un metodo *online* di risoluzione delle controversie.

A tale proposito, nel corso del 2009, la CIETAC ha

adottato delle apposite *Online Arbitration Rules* destinate a disciplinare, in via principale, le controversie concernenti il commercio *online*, ma che possono essere scelte dalle parti anche per la risoluzione di conflitti aventi un diverso oggetto. Le *Online Arbitration Rules* sono costituite da una forma "abbreviata" delle *Arbitration Rules*, in quanto buona parte di queste ultime hanno costituito il modello per le disposizioni delle prime.

Le *Online Arbitration Rules* sono disponibili, anche in lingua inglese, sul sito internet della CIETAC (cfr. www.cietac.org/index.cms).

5. CENTRO DI CONCILIAZIONE COMMERCIALE ITALO-CINESE

Un'importante novità in materia di arbitrato avente a oggetto una controversia scaturente da un contratto del commercio internazionale stipulato tra un soggetto italiano e un soggetto cinese è la creazione, nel dicembre 2004, del *Italy-China Business Mediation Center* (ICBMC) in seguito a un accordo sottoscritto tra la Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale di Milano e il CCPIT di Pechino, istituito al fine di assistere le imprese e i professionisti operanti nel territorio cinese.

Le principali caratteristiche di questo nuovo centro per la risoluzione alternativa delle controversie sono:

- volontarietà, perché le parti devono essere libere di scegliere questo metodo conciliativo, tanto da poter interrompere la conciliazione se lo ritengono opportuno;
- informalità, essendo sufficiente presentare una domanda che indichi le parti, l'oggetto della lite e il suo valore economico (sarà poi il centro che valuterà la disponibilità della controparte ad affrontare tale tipo di procedimento);
- riservatezza, che è caratteristica tipica dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie;
- rapidità, generalmente sono necessari 30/40 giorni dalla presentazione della domanda al giorno in cui viene sottoscritto l'accordo finale;
- economicità, perché i costi sono contenuti (le tabelle dei costi sono reperibili nel sito dell'ICBMC: www.china-italy/centro-di-conciliazione.html);
- efficacia, dal momento che le percentuali di successo ammontano all'80% dei casi.



Per quanto riguarda la regolamentazione del procedimento di mediazione, essa è stabilita dal Regolamento di Conciliazione. A norma dell'art. 3 la domanda iniziale deve essere redatta secondo il modello disponibile nel sito internet e potrà essere depositata tramite servizio postale o corriere oppure tramite telefax (tutti gli indirizzi e i numeri di fax sono disponibili *online*). Quando la controparte accetta questo metodo di conciliazione, le parti scelgono il conciliatore dall'elenco fornito dal Centro (è possibile anche scegliere un team composto da un conciliatore cinese e uno italiano). Il luogo dove svolgere l'attività di mediazione può es-

sere Pechino o Milano, a scelta delle parti, così come la lingua può essere quella cinese, quella italiana o quella inglese.

Quando le parti giungono a una risoluzione bonaria della controversia, dovranno redigere e sottoscrivere un accordo scritto che non potrà essere reso pubblico, se non ai fini dell'adempimento o dell'esecuzione. Come nel caso della scelta a favore dell'arbitrato, anche nel caso in cui le parti decidano di rivolgersi all'ICBMC per la risoluzione di eventuali controversie, è bene che esse inseriscano in un contratto un'apposita clausola di conciliazione.





Capitolo Quinto

05

A cura della Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi
Divisione X - Ufficio Asia ed Oceania

IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

1	L'attività promozionale
2	Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

1. L'attività promozionale

Obiiettivo dell'attività di promozione del Ministero dello Sviluppo Economico è quello di accrescere il grado di internazionalizzazione del nostro sistema produttivo, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese.

Le PMI sono non soltanto il principale destinatario dell'azione di promozione, ma anche le protagoniste assolute: spettano, infatti, loro le decisioni economiche e le scelte operative che la strategia pubblica ha il compito di individuare e facilitare, sviluppando un circolo virtuoso tra politiche pubbliche, risorse finanziarie, attività degli Enti. L'esiguità delle risorse finanziarie, sempre limitate rispetto agli obiettivi, impone a tutti i soggetti preposti a facilitare l'internazionalizzazione economica e produttiva l'obbligo di fare sistema, di evitare duplicazioni e di produrre sinergie positive.

In base a questa esigenza di coordinamento, il Ministero dello Sviluppo Economico ha sviluppato una programmazione triennale delle attività promozionali, attraverso le Linee direttrici dell'attività promozionale per affrontare in maniera coordinata le sfide dell'internazionalizzazione, anticipando le tendenze del mercato mondiale e correggendo via via il tiro. La programmazione triennale, che ogni anno viene comun-

que rivista e integrata, si attua attraverso programmi promozionali annuali. Soprattutto nel periodo di crisi dal quale sembra che l'economia globale stia faticosamente uscendo, è necessario puntare, non solo su un potenziamento degli strumenti di sostegno, ma anche su una accelerazione delle attività promozionali, finalizzate a rafforzare la presenza delle aziende sui mercati maturi, consolidarla in quelli più difficili, senza trascurare la conquista di mercati del tutto nuovi.

Questo perché il mondo si muove velocemente, cambia passo e direzione, cambia geografia e servono attività promozionali innovative, mirate, sofisticate, che diano prova di flessibilità.

Come viene spesso sottolineato, l'export è fattore trainante della crescita del reddito nazionale, l'esposizione ai meccanismi del mercato globale stimola la competitività del nostro sistema produttivo e l'unico modo che si ha per continuare a crescere è aprirsi al mondo, l'orizzonte delle nostre imprese è ormai quello mondiale.

Il Ministero dello Sviluppo Economico opera il necessario collegamento con i vari Soggetti italiani attivi nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese (Regioni, ICE, Associazioni di categoria, Camere di Commercio italiane all'estero, Unioncamere, CRUI, etc.), assicurando la massima sinergia tra iniziative promozionali, onde evitare eventuali sovrapposizioni e dispersione di risorse finanziarie pubbliche. Il Ministero dello Sviluppo Economico promuove un'intensa attività promozionale, che si svolge in due ambiti:



la programmazione ordinaria e quella straordinaria. Nell'ambito del programma promozionale ordinario, affidato alla realizzazione dell'Istituto per il Commercio Estero, l'ente pubblico non economico sottoposto alla vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico, vengono finanziate varie tipologie di interventi: dalle fiere, alle iniziative formative, dai seminari con B2B, alle azioni di comunicazione.

Al programma promozionale ordinario si affianca il Programma straordinario di sostegno del Made in Italy, gestito direttamente dal Ministero e attuato dall'ICE in collaborazione con gli Enti altri preposti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese (ICE, Regioni, Associazioni, sistema fieristico e Sistema Camerale).

IL PROGRAMMA STRAORDINARIO: IL MADE IN ITALY IN CINA

La Cina è stato il primo paese a beneficiare della programmazione straordinaria del Ministero dello Sviluppo Economico, finanziata con un apposito fondo denominato Made in Italy.

Nel 2004 furono stanziati dal Ministero 12 milioni di euro per promuovere una diversa forma di approccio al mercato cinese, che fino a quel momento aveva visto le nostre attività promozionali quasi unicamente incentrate sul settore della meccanica, sui cui convergeva la maggior parte dei fondi ordinari.

Con il Programma straordinario si prese atto che era divenuto antistorico considerare la Cina semplicemente un paese-fabbrica, bisognoso cioè di acquisire solo beni di investimento, ma stava diventando un mercato con una propensione al consumo in crescita, con effetti diretti sulla domanda interna, grazie al sorgere della classe media.

Con la promozione integrata dai fondi Made in Italy per la Cina, il Ministero ha inteso anche diffondere in Cina una differente percezione del nostro paese, promuovendo l'Italia delle eccellenze, della cultura, della bellezza, dell'arte, dello stile, sicuramente un viatico di grande impatto, sull'efficacia delle le attività di promozione commerciale che vi si sono affiancate e che hanno riguardato, oltre al settore meccanico e a quello dei beni di consumo, anche l'alta tecnologia, l'automotive, l'energia e la protezione ambientale.

1. Addendum sul Tessile

Nel dicembre 2008 è stato sottoscritto a Pechino, dal Vice Ministro Urso con il Vice Ministro del Mofcom, l'Addendum sul Tessile al Memorandum of Understanding per le PMI, firmato a Xiamen l'8 settembre 2005. Il Memorandum aveva lo scopo di promuovere la collaborazione tra le PMI italiane e cinesi, con attività da sviluppare attraverso la costituzione di specifici gruppi di lavoro. Questo accordo segna il mutamento dei rapporti tra i nostri paesi, privilegiando momenti di dialogo e di comunicazione, attraverso il trasferimento di conoscenze e di know how ed il confronto tra le rispettive esperienze.

Nell'Ambito dell'Addendum, la Direzione Generale Politiche di Internazionalizzazione e Promozione Scambi, a valere sui fondi Made in Italy, ha concordato con la controparte cinese una serie di attività finalizzate alla promozione del settore tessile, coinvolgendo l'ICE e l'associazione di categoria Sistema Moda Italia.

Le attività usufruiscono di un co-finanziamento congiunto dei due Ministeri. Sotto questo aspetto, quindi, l'Addendum presenta un carattere di novità che può prefigurare formule di cooperazione istituzionale tra Italia e Cina in cui è richiesto un impegno specifico e condiviso dalle Amministrazioni dei due Paesi, a fronte di un coinvolgimento delle categorie di settore. Rilevante il fatto che tale modello di cooperazione venga inaugurato proprio in un settore sensibile nei rapporti italo-cinese, come quello del tessile-abbigliamento.

La prima attività nell'ambito dell'Addendum è stata il Seminario sulla protezione della proprietà intellettuale, svoltosi il 21 ottobre 2009 a Shanghai.

La seconda attività è stata il *Corso di formazione* per funzionari cinesi del settore tessile, comprendente quattro moduli formativi (marketing, distribuzione, ambiente e tecnologie) che si è svolto a Suzhou dal 15 al 20 marzo 2010.

Nel prossimo autunno, probabilmente a Shanghai le parti potrebbero concordare di svolgere il **Forum Italian Textile**, incentrato sull'attività di comunicazione e supporto, specie dei *second level brands*.

Tale evento dovrebbe svolgersi in contemporanea con le fiere di settore Chic e Intertextile, che registrano una nutrita presenza di aziende italiane, e con eventi di networking dell'associazione di categoria Sistema Moda Italia, con la partecipazione di distributori, importatori e stampa specializzata.



Seguiranno uno *study tour* in Italia di operatori cinesi ed in Cina di operatori italiani, con visita ai distretti produttivi del tessile, più una conferenza stampa a conclusione delle attività previste.

2. Expo Shanghai 2010

L'Esposizione Universale di Shanghai 2010 (1 maggio - 31 ottobre) è la prima esposizione universale incentrata sul tema della città, sull'evoluzione dei centri urbani e sul concetto di civilizzazione urbana. "*Better City, Better Life*" indica una speranza comune a tutto il genere umano: una vita migliore nel futuro sviluppo delle città del pianeta.

Vi si confronteranno esperienze diverse di sviluppo, conoscenze avanzate sull'urbanistica e nuovi approcci all'habitat umano di 200 nazioni, coinvolgendo le organizzazioni internazionali, con 70 milioni di visitatori attesi.

L'obiettivo è quello di incoraggiare e promuovere le strategie di urbanizzazione più idonee e lo sviluppo sostenibile tra le differenti comunità, con cui condividere stili di vita innovativi e nuove condizioni di lavoro. Pur nella diversità culturale che caratterizza i popoli, la cooperazione appare vincente, perché l'obiettivo di un futuro migliore passa attraverso il legame tra rinnovamento e tradizione.

Il Padiglione Italiano

Il tema selezionato per la partecipazione italiana al World Expo Shanghai 2010 è "**La città dell'uomo**". Il *concept* del **Padiglione italiano** ideato dall'architetto Giampaolo Imbrigli, 6000 mq su più livelli, ha lo specifico obiettivo di esaltare le qualità dell'architettura italiana quali l'eccellenza delle maestranze, la capacità di innovare i processi realizzativi, la capacità d'utilizzo delle nuove tecnologie e di misurarsi con il grande tema della sostenibilità ambientale. Esso richiama l'idea di una "macchina bioclimatica": di notte l'edificio visto dall'esterno farà trasparire le luci interne, mentre durante il giorno i visitatori potranno percepire le variazioni di luminosità esterne che verranno diffuse in modo uniforme all'interno dell'ambiente.

Sono stati selezionati 452 progetti che concorreranno, nell'ambito del bando denominato "*L'Italia degli innovatori*", a rappresentare il meglio dell'innovazione italiana all'interno dell'evento. Si tratta di un'occasione preziosa per aiutare le realtà meritevoli a farsi conosce-

re sul mercato cinese e a favorire i rapporti con potenziali interlocutori asiatici e internazionali, coniugando l'innovazione tecnologica e scientifica con le esigenze del mercato.

Gli ambiti di intervento sono le evoluzioni tecnologiche per la città, in termini di costruzioni, gestione, organizzazione, conservazione e sviluppo.

Hanno aderito: imprese, università, enti di ricerca e parchi scientifici e tecnologici.

Lo spazio ICE

Il Ministero dello Sviluppo Economico finanzia l'idea e l'allestimento di uno spazio dedicato alla partecipazione dell'ICE all'interno del Padiglione Italia, di 190 mq, con i fondi Made in Italy.

Lo spazio Ice è articolato in due diverse aree: la prima con funzioni di accoglienza e informazione, la seconda come contenitore dell'intervento artistico appositamente disegnato da Peter Greenway, regista inglese di fama mondiale.

Con un sofisticato allestimento tecnologico è stata sviluppata l'idea di un cinema architettonico che avvolge il visitatore in una molteplicità di suoni e immagini. Ogni mese verrà presentata ciascuna delle sei tematiche correlate ai comparti delle eccellenze italiane del *Made in Italy*, concordate con i rappresentanti delle associazioni di settore:

- città e servizi al cittadino;
- città e arredo-design;
- città e patrimonio culturale;
- città e sport e tempo libero;
- città e trasporti-logistica e mobilità sostenibile;
- città e architettura, ecosostenibilità e nuove tecnologie.

Contestualmente a ogni sezione tematica l'ICE, le regioni che hanno firmato accordi in tal senso con il Commissario del Governo e gli altri organismi interessati svilupperanno una molteplicità di attività e iniziative collaterali, da realizzarsi in spazi attigui, come l'Auditorium e lo spazio ristorazione: seminari, incontri professionali, concerti, sfilate, degustazioni e attività di comunicazione a più livelli.

Le Regioni presenteranno le loro eccellenze in una sala allestita al secondo piano, organizzando mostre monotematiche e alternandosi per un periodo di 15 giorni ciascuna.



MISSIONE DI SISTEMA IN CINA

Dal 30 maggio al 5 giugno si svolgerà la prossima Missione di sistema in Cina.

Le missioni di sistema nascono dall'esigenza di sviluppare una promozione integrata delle imprese nei mercati esteri, attraverso la collaborazione e il coinvolgimento di più soggetti pubblici e privati: Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero degli Affari Esteri, Ice, Abi e Confindustria.

Si tratta di una nuova modalità di cooperazione, volta a rafforzare l'immagine del Sistema Italia all'estero, attraverso la partecipazione congiunta dei principali attori preposti all'internazionalizzazione e rappresenta una grande opportunità per promuovere nuove relazioni economico-imprenditoriali, anche grazie al diretto coinvolgimento e supporto delle Istituzioni dei due paesi.

La missione si svolgerà nelle città di Chongqing, Shanghai e Pechino dal 30 maggio al 4 giugno 2010 e avrà un carattere plurisettoriale. Per le tappe di Chongqing e di Pechino è prevista l'organizzazione di incontri bilaterali (B2B) tra le aziende cinesi e le aziende italiane.

Il 31 maggio si svolgeranno a Chongqing seminari tematici su: Automotive, Energia e protezione ambientale, Meccanica e tecnologie produttive, Beni di consumo. Nel pomeriggio si terranno gli incontri bilaterali tra le aziende italiane e le aziende cinesi. La mattina del 1 giugno si apre con il Convegno Economico, nel pomeriggio trasferimento a Shanghai per il Ricevimento della Festa della Repubblica.

Il 2 giugno a Shanghai vi sarà la Visita alla World Expo 2010, dove saranno organizzate visite guidate ai padiglioni tematici e corporate.

Nel pomeriggio del 3 giugno a Pechino si svolgerà il seminario "Fare business in Cina", dove relatori esperti forniranno ai partecipanti un quadro su: procedure di trasporto e spedizioni, dogane, pagamenti, tutela della proprietà intellettuale, marchi e brevetti, barriere tariffarie in Cina, più altri incontri B2B. Il 4 giugno la missione si concluderà con il Forum Economico Italia Cina inaugurato dal Ministro Cinese del Commercio Cheng Deming, cui seguirà la Conferenza stampa e la consegna del Premio Leonardo.

2. Gli strumenti di sostegno e le agevolazioni finanziarie

Al fine di sostenere l'internazionalizzazione delle Aziende italiane, particolarmente di quelle piccole e medie che insieme rappresentano il 56% del tessuto produttivo del nostro Paese, il Ministero dello Sviluppo Economico mette in campo una serie di strumenti finanziari, affidandone in parte la gestione alla Simest SpA.

Nella fattispecie, la legge 133/2008, che ha modificato la L. 394/81, nell'introdurre miglioramenti quali la riduzione del tasso di interesse, la riduzione delle garanzie e l'aumento dell'anticipo, arricchisce il ventaglio degli strumenti di sostegno a disposizione delle imprese, prevedendo finanziamenti agevolati a valere sul Fondo 394 per le seguenti iniziative:

- costituire insediamenti durevoli in Paesi extra UE per il lancio e/o la diffusione di nuovi prodotti/servizi o per l'acquisizione di nuovi mercati;
- realizzare studi di fattibilità per investimenti esteri;
- realizzare programmi di assistenza tecnica all'estero.

Queste agevolazioni vanno ad integrarsi con quanto precedentemente stabilito dalla legge 100/90 in materia di partecipazione pubblica al capitale delle imprese italiane all'estero da parte della Simest SpA, che può arrivare fino ad un massimo del 25% per una durata complessiva di 8 anni.

A tale partecipazione, in alcune aree geografiche strategiche per il nostro export, tra le quali la Cina, si aggiunge il Fondo di Venture Capital che porta l'intervento pubblico fino a un massimo del 49% di quote del capitale sociale.

Si riporta di seguito un quadro riassuntivo degli interventi previsti: (per il dettaglio si raccomanda di visitare il sito del Ministero dello Sviluppo Economico-Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione al seguente link: www.mincomes.it/strumenti/indice.htm).



Quanto all'utilizzo degli strumenti di sostegno citati, nel 2009 la Cina si è collocata al secondo posto, dopo gli Stati Uniti, per numero di finanziamenti concessi, confermandosi uno dei mercati più interessanti per i nostri imprenditori. La maggioranza delle imprese beneficiarie dei finanziamenti (70%) è localizzata

nel Nord Italia (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia) ed è costituita per il 75% da PMI del settore meccanico e del tessile /abbigliamento. Nell'ultimo triennio sono stati concessi 5 finanziamenti per 3 programmi di assistenza tecnica e 2 studi di fattibilità, per un importo complessivo di 1,98 mi-

STRUMENTI DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

A	Sostegno alle attività promozionali di enti, istituti, associazioni, consorzi e camere di commercio italiane all'estero o estere in Italia (L. 1083/54 – L. 83/89 – L. 394/81 – L. 518/70 – L. 580/93)
B	Strumenti di sostegno specificamente volti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese (L.133/2008 – L. 227/77 – D.M. 2 aprile 2009)
C	Incentivi alla costituzione di società all'estero (L. 100/90 – L. 19/91– D.M. 397 del 3 giugno 2003 – L. 49/87 art. 7)
D	Strumenti nazionali di sostegno alla cooperazione internazionale (L. 212/92 – L. 84/2001)
E	Finanziamento pubblico del 75% di studi di fattibilità all'estero (anno 2006) • insediamenti commerciali/produttivi all'estero di distretti, consorzi, raggruppamenti di imprese; • realizzazione di progetti congiunti Università, Parchi tecnoscientifici e imprese, relativi a ingegnerizzazione di prodotti, innovazioni di processi, implementazione di brevetti, creazione di joint ventures e di start up. Finanziamento pubblico del 75% di studi di fattibilità all'estero (anno 2005) • insediamenti promozionali/commerciali/produttivi all'estero di raggruppamenti di imprese, filiere o distretti; • realizzazione di progetti congiunti Università, Parchi tecnoscientifici e imprese, relativi a ingegnerizzazione di prodotti, innovazioni di processi, implementazione di brevetti, creazione di joint ventures o di nuove imprese.
F	Accordo per l'internazionalizzazione del sistema fieristico italiano - anno 2008

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico - Dipartimento Internazionalizzazione e Imprese



lioni di Euro.

Ai sensi della Legge 100/90, al 31 dicembre 2009 il portafoglio di partecipazioni Simest in imprese di diritto cinese a capitale italiano registra 68 iniziative per 48 milioni di Euro.

Di queste iniziative, ben 63 sono partecipate dal Fondo Unico di Venture Capital per circa 59 milioni di Euro.

Questi strumenti sono utilizzati per lo più dalle GI (n. 37) - rispetto alle PMI (n. 26) - , provenienti dal Nord Italia (n. 53) e operanti nei settori dell' elettromeccanica/meccanica, gomma/plastica e del tessile/abbigliamento.

Un altro strumento a disposizione delle imprese intenzionate ad internazionalizzare la propria attività è quello relativo alle agevolazioni concesse per il sostegno dei crediti all'export, a valere sul Fondo 275.

Si tratta di un intervento pubblico a sostegno dei crediti accordati dagli esportatori italiani ai loro clienti esteri, espresso sotto forma di un contributo sugli interessi operato da Simest sulla base di un tasso di riferimento mensilmente adottato in sede internazionale (CIRR), e pubblicato sul sito del MISE. L'agevolazione consente alle imprese esportatrici italiane di offrire agli acquirenti esteri dilazioni di pagamento a un tasso di interesse competitivo, in linea con quelli offerti da concorrenti dei Paesi OCSE. Relativamente all'utilizzo del Fondo 275 si segnalano, nel biennio 2008-2009, 18 operazioni di smobilizzo, per un valore complessivo di 382 milioni di Euro.

Con riferimento infine alla attività di promozione degli investimenti di imprese nazionali che acquisiscono quote di capitale di rischio in società estere extra UE partecipate da Simest (Legge 100/90 art. 4), o dalla Finest (Legge 19/91), si registrano, per il biennio 2008/2009, 31 operazioni per un ammontare totale di 40 milioni di Euro, comprensive sia delle partecipazioni dirette della Simest che degli interventi del Fondo Venture Capital.

È stato inoltre introdotto un ulteriore strumento di sostegno, la cosiddetta. "patrimonializzazione", che consiste in un finanziamento agevolato finalizzato all'aumento del patrimonio delle PMI, con il duplice scopo di sostenerne la crescita dimensionale favorendone così una maggiore competitività sui mercati esteri.

Infine, per sostenere l'aggregazione di PMI in progetti comuni di internazionalizzazione, è di prossima attua-

zione un' ulteriore forma di intervento, che si sostanzia in incentivi finanziari alle imprese che parteciperanno al capitale sociale di società nuove per la durata dello start-up.

Anche per questi due nuovi strumenti è possibile reperire informazioni sul sito citato - www.mincomes.it/strumenti/indice.htm).

CREDITI ALL'ESPORTAZIONE

Agli strumenti finanziari descritti in precedenza si aggiungono i servizi assicurativi, di competenza della SACE, che assegna alla Cina la 2° categoria di rischio (su 7: rischiosità bassa) manifestando, in tal modo, un atteggiamento di apertura verso il Paese sia per le operazioni assistite da garanzia sovrana che per le attività interbancarie.

Alla data del 30 settembre 2009 le garanzie deliberate da SACE per le operazioni in Cina ammontavano a 98 milioni di Euro.

Per quanto riguarda le condizioni di rimborso dei crediti regolate dall'Accordo Ocse per i crediti export (Consensus), la Cina rientra nella 2° categoria, dove sono compresi i paesi a medio - basso reddito che, in quanto tali, possono beneficiare di dilazioni di pagamento fino a dieci anni al tasso di riferimento (CIRR).



CAPITOLO SESTO 06

A cura di Interprofessional Network

CASI AZIENDALI	
1	AluK Group Spa
2	Artemide
3	Clementoni Spa
4	Dongpeng Europe Spa
5	Flenco Group Spa
6	Leitner Technologies Spa
7	Monteferro Spa
8	Onda Communication Spa
9	Paluani Spa
10	Pedon Spa
11	Somacis Pcb Industries
12	Storti Spa

1. AluK Group Spa

Attività svolta e settore merceologico: fabbricazione di porte, finestre e loro telai, imposte, scale e cancelli metallici

	2007	2008	2009
Fatturato¹ globale	57,3 milioni	63,8 milioni	n.d.
Fatturato in Italia	51,7 milioni	55,8 milioni	n.d.
Fatturato in Cina	5,6 milioni	8 milioni	n.d.
Numero dipendenti globale	231	238	n.d.
Numero dipendenti in Italia	162	158	n.d.
Numero dipendenti in Cina	69	80	n.d.
Canali di vendita all'estero	Serramentisti evoluti – imprese di costruzione		
Unità produttive ubicate in	Italia e Cina (per accessorio)		

INTRODUZIONE

AluK Group Spa ha le sue origini nel 1969 quando inizia la sua attività nel commercio dei profili in alluminio per serramenti. Da allora la continua ricerca e l'applicazione dei propri sistemi brevettati l'ha portata ad assumere una posizione di rilievo nel settore della moderna serramentistica segnalandosi ancor oggi per la qualità superiore dei propri sistemi per la produzione di infissi e facciate. Dal 1988 il Gruppo ALUK è dotato di un'officina per il collaudo dei propri sistemi, con particolare riferimento ai requisiti di

¹ Per tutti i fatturati presenti all'interno delle tabelle riportate nel presente capitolo si intende la cifra in milioni di €, salvo i casi dove venga riportata la sigla USD.



permeabilità all'aria, tenuta all'acqua e resistenza al carico di vento sui serramenti e alla resistenza meccanica e durabilità degli accessori, al fine di avere un immediato riscontro dell'efficacia delle soluzioni adottate in fase di progettazione. Cresciuta come un gruppo di società che coprivano commercialmente l'area geografica del Nord Italia, progettavano, anodizzavano e verniciavano profili e sistemi, per effetto della recente fusione intervenuta, viene generata AluK Group Spa.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Gianluigi Freschi, Direttore Generale della AluK Group Spa, al team di Interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

AluK Group commercializza porte, finestre e loro telai, imposte, scale e cancelli metallici e produce, attraverso consociate, loro accessori e finiture.

L'attività dell'azienda è diversificata, AluK lavora in sinergia anche se i vari settori sono ben distinti l'uno dall'altro in modo da ottenere sempre il risultato migliore nel settore della serramentistica moderna e distinguendosi sul mercato nazionale e internazionale, sempre in continua evoluzione. La sensibilità di AluK Group verso la ricerca di nuove soluzioni, di prodotti di qualità e servizi alla clientela si è concretizzata con l'inserimento di nuove figure che operano a stretto contatto con il mercato, svolgendo un'importante funzione di collegamento tra le direzioni commerciale, tecnica progettuale e le divisioni produttive.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Il mercato cinese è una nuova strada che abbiamo deciso di intraprendere all'inizio del 21° secolo. Principalmente un forte desiderio di percorrere un nuovo cammino di evoluzione sia in termini economici che come nuovo obiettivo di espansione e ricerca. Credo che non vi sia nulla di più stimolante a livello manageriale che affrontare una nuova sfida ricca di incognite, ma anche di possibili nuovi sbocchi.

Il mercato cinese ci offre una nuova prospettiva sia a livello di produzione che a livello marketing.

L'obiettivo era di produrre in loco e vendere accessori per profili in alluminio in Cina e nel mondo. Si è inteso quindi aprire un nuovo sbocco internazionale e approfittare dell'espansione continua di

questo paese che tanto risulta apprezzare i nostri standard qualitativi e professionali, confermandoci come leader anche del mercato cinese.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Dopo alcune vendite dirette avvenute negli anni ottanta abbiamo approcciato il paese negli anni novanta riscontrando un interesse per il nostro prodotto e trovando un agente nella zona di Shanghai.

Lo sviluppo edilizio del paese era la chiave per sfruttare l'aumento della domanda interna, il basso costo della manodopera un modo per mantenere la competitività dei prezzi di vendita.

Abbiamo costituito una WFOE (*Wolly Foreign Owned Enterprise*) posseduta al 100% dalla società madre italiana che produce e commercializza accessori per sistemi e profili in alluminio.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

AluK Group, collateralmente alla ideazione, implementazione e commercializzazione di serramenti, profili e sistemi in alluminio, ha definito una specifica divisione dedita alla produzione di accessori, costituita da due aziende di cui detiene il controllo, ossia una italiana, AluK Factory, per la produzione di accessori destinati al mercato europeo, e appunto, AluK China per la produzione di accessori destinati al mercato cinese, mediorientale, malese e indiano.



Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

Ricerca, innovazione e sviluppo sono sempre stati i nostri *must*. Abbiamo sempre ritenuto la globalizzazione del mercato come un'opportunità di cui approfittare.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

I nostri prodotti, pensati originariamente per il mercato europeo, non possono essere considerati uno standard di riferimento. Inoltre, per mantenerci competitivi sul mercato, abbiamo dovuto attingere alla tecnologia meno recente. In ogni caso il nostro livello qualitativo ci pone nella fascia medio - alta del mercato cinese.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

In periodi più "grassi" come gli anni ottanta e novanta, come per tante aziende e non solo nel nostro settore, non era considerata indispensabile, ma ora è imprescindibile per la nostra società. È una delle linee guida successive alla riorganizzazione derivante dalla fusione che ha dato origine ad AluK Group Spa.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

I nostri punti di forza sono, certamente, la tecnologia, il design, la qualità del prodotto e il servizio offerto. L'essere leader in Italia ci ha permesso di replicare, seppure gradatamente e nel tempo, la stessa filosofia e modalità operativa anche in Cina. Questa esperienza, adeguatamente replicata, è stata la nostra garanzia di successo.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

In linea di massima, per la tipologia del prodotto trattato, non ci sono differenze significative. Ovviamente essendo gli accessori legati indissolubilmente alle linee dei vari profili o sistemi, i profili più moderni sono venduti soprattutto in Europa,

quelli meno recenti invece in Cina.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Non abbiamo riscontrato esigenze particolari in tal senso nel mercato di riferimento. In ogni caso, il fatto che l'unità produttiva cinese non si debba avvalere di attrezzature particolarmente sofisticate non ci complica la vita per eventuali adattamenti a esigenze locali. Le stesse maestranze, debitamente istruite, sono state in grado di soddisfare qualche particolare richiesta di adattamento.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Nella storia e nell'economia della nostra società, la ricerca e sviluppo è stata innegabilmente una delle chiavi di successo a cui abbiamo attinto nell'approccio al mercato cinese, facilitati dal fatto che non è stato necessario adattare i prodotti a esigenze più sofisticate.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

Fin dall'inizio della nostra esperienza, ci siamo affidati a un agente molto presente e ben introdotto nel mercato locale.

Riteniamo importante, poi, la partecipazione a varie fiere campionarie in Cina, sia quelle relative a materiali da costruzione in genere sia quelle più specifiche di settore.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Il primo problema è stato, come sempre, la lingua, anche se nelle relazioni ci ha aiutato molto l'agente locale. Poi l'adattarsi alla mentalità cinese estremamente pratica e molto concentrata, almeno all'inizio, sul prezzo.



Ora la qualità del prodotto comincia a essere maggiormente capita e apprezzata. Riteniamo che, nel tempo, potrà diventare una variabile strategica.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in Cina?

Non abbiamo dovuto apportare particolari cambiamenti organizzativi alla *governance* applicata in Italia. Fin dall'inizio abbiamo "esportato" il nostro modello di *governance* anche in Cina.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

La fascia di prodotto proposta anche a livello internazionale è quella medio alta.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

La nostra è una realtà produttiva locale che vende l'85% del fatturato sul territorio cinese. Per la parte esportata non abbiamo trovato particolari difficoltà né a livello doganale né a livello fiscale.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Non ci sono grosse divergenze tra il mercato Italiano e quello cinese tranne, forse, per l'importo medio delle commesse che è più elevato in Cina.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

Da quando ha dato il via alla politica delle porte aperte, all'inizio degli anni novanta, la Cina è stata ed è un enorme cantiere aperto per la creazione o l'adeguamento delle infrastrutture. Grande spunto in tal senso è derivato dai giochi Olimpici del 2008 che hanno dato al mondo un'immagine di maestosità e modernità. Rimane comunque una grande differenza tra le grandi aree urbane e le zone rurali, certamente più arretrate; ma riteniamo che il *gap* potrà essere colmato piuttosto velocemente, considerati i ritmi di crescita cinesi.

Come si struttura il rapporto con i Vostri *partners*?

Si è strutturato nel tempo per il tramite del nostro agente locale. La nostra intenzione è quella di coinvolgere il partner ed altri attori nella nostra idea di sistemi per serramenti.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Le enormi dimensioni del territorio cinese fanno sì che non ci sia un rapporto particolarmente conflittuale con la concorrenza.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?

La vendita dell'alluminio avviene grazie a partnership con estrusori locali, mentre la vendita dell'accessorio da deposito si basa su accordi con i distributori.

Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento?

A mezzo di serramentisti partner.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?

Abbiamo un ufficio di rappresentanza in UAE-Dubai, per il mercato del *Middle East* e uffici in Cina (Canton, Pechino, Shanghai) per il mercato locale.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Producendo in Cina solo degli accessori non abbiamo avuto questo problema. In ogni caso consiglierai a un imprenditore Italiano di tutelarsi adeguatamente registrando o estendendo la registrazione in Cina dei propri marchi o brevetti per evitare possibili spiacevoli sorprese anche se, a dire il vero, la Cina, nel settore, sta sviluppando una tutela molto più sentita.



Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Purtroppo lo scoglio più grande da superare è stato proprio il problema della lingua; problema che abbiamo in parte risolto mediante l'utilizzo della lingua inglese con il nostro staff locale e con l'agente di riferimento.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Aluk Group, di pari passo con l'aggiornamento tecnico e la crescita professionale del personale impiegato, ha favorito la maturazione all'interno del Laboratorio di una cultura della qualità, iniziata nell'ottobre 1997 con la certificazione aziendale secondo la normativa UNI EN ISO 9001:1994 e culminata nel settembre 2003, contestualmente al passaggio alla ISO 9001:2000 del SGQ di AluK Engineering, con la creazione di un Sistema di Gestione per la Qualità proprio del Laboratorio di prova (ora denominato AluK LAB) in conformità ai requisiti molto restrittivi imposti dalla norma internazionale UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2000; a partire da questa data il Laboratorio ha aperto la propria attività anche a Clienti esterni inaugurando una nuova fase che si potrebbe definire, non a torto, ancora embrionale.

Sempre nel rispetto della ISO/IEC 17025, AluK LAB sta ora ottenendo (quale primo Laboratorio aziendale in Italia) l'accreditamento da parte del SINAL (Sistema nazionale per l'accreditamento di Laboratori) relativamente alle prove qui di seguito elencate: AluK LAB sarà quindi in grado di offrire l'attrezzatura e la competenza necessaria per la conduzione delle ITT (prove di tipo iniziale), che dovranno essere eseguite obbligatoriamente a cura di un organismo notificato dal Ministero delle Attività Produttive (come previsto dal DM n. 156 del 9 Maggio 2003), per l'apposizione della marcatura CE su finestre, porte e facciate continue.

Oltre a ciò AluK LAB è in fase di continua evoluzione per implementare le proprie attrezzature al fine di eseguire ulteriori prove su vari tipi di accessori, nel rispetto delle più recenti normative europee, con il duplice obiettivo di fornire un servizio sempre più completo, contribuendo allo sviluppo di prodotti industriali di qualità sempre crescente.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Il sistema bancario cinese, seppure non particolarmente moderno, non ha creato particolari difficoltà allo sviluppo della nostra società.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Non abbiamo mai avuto rapporti stretti con le Istituzioni italiane o cinesi, perché a oggi non se ne è mai presentata l'esigenza o la necessità. Abbiamo provveduto direttamente per ogni esigenza.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

Fino a oggi il problema non è stato affrontato in maniera organica né strutturale.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Credo che sia indispensabile una grande apertura mentale, competenza e professionalità, dobbiamo tenere presente che le aziende italiane hanno un grande vantaggio in più che le identifica: il "*Made in Italy*", che come abbiamo potuto riscontrare, ha sempre un impatto positivo, perché è tutt'oggi considerato sinonimo di gusto, classe e qualità. Tuttavia occorre una grande capacità di adattamento alle esigenze del mercato locale.



2. Artemide

Attività svolta e settore merceologico: Produzione e distribuzione di apparecchi di illuminazione tecnica e residenziale

	2007	2008	2009
Fatturato	116,4 milioni	127 milioni	n.d.
Fatturato in Cina	2,16 milioni	2,85 milioni	n.d.
Numero dipendenti	720	750	n.d.
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	18	22	n.d.
Canali di vendita all'estero	48 <i>showroom</i> monomarca nelle più importanti città del mondo e centinaia di <i>shop-in-shop</i> nei migliori negozi di illuminazione e arredamento.		
Unità produttive ubicate in	5 unità produttive in Italia, Francia, Ungheria e Stati Uniti, 2 vetrerie e 3 strutture di Ricerca e Sviluppo in Italia e Francia		

INTRODUZIONE

Artemide viene fondata nel 1960 da Ernesto Gismondi e Sergio Mazza con l'obiettivo di disegnare apparecchi d'illuminazione capaci di conseguire un perfetto equilibrio tra design, innovazione, funzionalità ed efficienza; una volontà che è divenuta negli anni centro della mission dell'azienda.

Negli anni '60 il "Made in Italy" diventa un fenomeno travolgente che si afferma rapidamente a livello internazionale insieme ai valori della cultura industriale italiana. Artemide inizia da subito a collaborare con i più importanti architetti e designer italiani - tra cui Giò Ponti, Vico Magistretti, Gae Aulenti - e presto si impone come fenomeno di riferimento del "Made in Italy".

In questi anni nascono lampade di culto come *Eclisse* di Vico Magistretti, che vince nel 1967 il primo Compasso d'Oro e *Nesso* di Giancarlo Mattioli e Gruppo Architetti Città Nuova. Apre i battenti il primo *showroom* monomarca, a Milano.

Gli anni '70 sono gli anni dello sviluppo internazionale. Artemide inizia la sua espansione all'estero, collaborando con i più importanti designer del tempo quali tra gli altri Richard Sapper, Mario Botta, Santiago Calatrava.

Prosegue la ricerca sui materiali e sulle sorgenti luminose e in questi anni prendono vita apparecchi che ancora oggi definiscono l'estetica e la qualità ambientale, come la lampada *Tizio* di Richard Sapper (1972), internazionalmente considerata un prodotto icona del design contemporaneo.

In questi anni Artemide si impegna anche nel design di arredamento che proseguirà sino alla fine degli anni '80. Alcuni oggetti e lampade che nascono in questo periodo vengono esposti nei più importanti musei del mondo, dal MoMa di New York al Victoria & Albert Museum di Londra.

Negli anni '80 Artemide si dedica alla sperimentazione e alla realizzazione di grandi progetti. In questi anni contribuisce alla nascita di "Memphis", il movimento milanese di giovani designer guidati da Ettore Sottsass. Le lampade Artemide riscuotono sempre maggior successo: *Tolomeo*, di Michele De Lucchi e Giancarlo Fassina, riceve nel 1989 il Premio Compasso d'Oro, il secondo ottenuto dal Gruppo. Con l'apertura delle principali filiali commerciali all'estero, l'azienda diventa un Gruppo industriale.

Gli anni '90 sono gli anni in cui nasce e si afferma *The Human Light*, la filosofia che guiderà d'ora in poi tutti gli sviluppi di Artemide. Da questo approccio nel 1996 nasce *Metamorfosi*, una tecnologia innovativa impegnata per creare sensazioni cromatiche che possono essere adattate ai diversi stati d'animo, alle caratteristiche



dell'ambiente e alle atmosfere fisiche e mentali di ogni individuo. Sempre dal 1996 The Human Light firma le campagne pubblicitarie di Artemide, sintetizzando la volontà di fare della luce un elemento che contribuisce a migliorare la vita dell'uomo, creando soluzioni capaci di rispondere ai suoi bisogni e al suo benessere.

A testimonianza dell'importanza del ruolo svolto da Artemide nella storia del design internazionale, l'azienda riceve nel 1995 il Premio Compasso d'Oro alla Carriera e, nel 1997 il prestigioso European Design Prize.

Nel campo della ricerca, Artemide prosegue intanto l'esplorazione delle sorgenti luminose, introducendo l'uso di tecnologie innovative come i Led.

Gli anni '90 sono anche gli anni dell'espansione all'estero e delle acquisizioni, tra cui nel 1995 quella di Megalith S.A., che permettono l'espansione dell'azienda nel settore degli apparecchi di illuminazione professionale.

Negli anni 2000, viene presentato A.L.S.O., un innovativo progetto di Carlotta de Bevilacqua capace di combinare la luce con altre componenti tecnologiche come la filtrazione dell'aria e il suono. L'apparecchio luminoso diventa polifunzionale e poli sensoriale avviandosi verso quel processo di personalizzazione della luce capace di rendere ogni apparecchio sempre più prezioso ed esclusivo.

In questi anni il Gruppo sviluppa il concetto di "declinazione di prodotto" che porta a costruire delle vere e proprie famiglie intorno alle lampade di maggior successo, rafforza la sua leadership in Europa nel campo dell'illuminazione di design residenziale e continua l'espansione internazionale estendendo la propria presenza nei mercati emergenti.

Nel 2006 Artemide presenta My White Light, un'innovativa linea di prodotti che consentono all'utente di scegliere e personalizzare il tono di luce bianca in funzione del proprio benessere.

Nel 2008, con l'acquisizione di Nord Light, la competenza di Artemide si arricchisce di uno dei settori di maggiori prospettive nel mondo della luce, quello dei LED, rafforzando la propria capacità di penetrazione nel mercato dell'illuminazione architettuale.

Di seguito riportiamo l'intervista rilasciata da Carlo L. M. Belli, Regional Director Asia-Pacific, Artemide Hong Kong, AP Head Office, al team di Interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Artemide produce e distribuisce apparecchi di illuminazione tecnica e residenziale in tutto il mondo, offrendo prodotti che possiedono un alto livello di contenuti del *design*, oltre a tecnologia avanzata e innovazione.

In particolare Artemide opera attraverso due unità di business: *Design* e *Architectural*.

La divisione *Design*, che nel 2007 ha rappresentato oltre il 72,9% del fatturato del Gruppo, è nota in tutto il mondo per aver creato lampade simbolo, oggetti di culto amati per il loro design unico e la loro funzionalità. La capacità produttiva della divisione *Design* si articola su tre stabilimenti: i due stabilimenti italiani di Pregnana Milanese e Telgate e lo stabilimento ungherese di Paks. *Tolomeo*, *Tizio*, *Logico*, *Castore*, *Pipe* sono solo alcuni dei prodotti di questa divisione che hanno ottenuto negli anni un successo e una notorietà straordi-

narie al punto da diventare oggetti di culto scelti non solo per impiego residenziale, ma anche per applicazioni professionali di alto prestigio.

La divisione *Architectural*, che nel 2007 ha generato un volume d'affari pari al 27,1%, progetta, produce e commercializza linee di prodotto dedicate all'*indoor*. Si occupa inoltre di progettare sistemi di illuminazione personalizzati in collaborazione con i nomi più prestigiosi dell'architettura e del *design* italiano e internazionale nella realizzazione dei loro specifici progetti. La divisione *Architectural* vanta due stabilimenti di produzione a Saint Florent in Francia e a Los Angeles e può avvalersi del *know-how* di un centro di progettazione interna. Nel 2008, con l'acquisizione di Nord Light, la competenza di Artemide si arricchisce di uno dei settori di maggiori prospettive nel mondo della luce, quello dei LED, rafforzando la propria capacità di penetrazione nel mercato dell'illuminazione architettuale.



Come si orienta la vostra cultura aziendale e qual è la vostra filosofia?

La cultura aziendale di Artemide ruota attorno alla sua filosofia guida: *The Human Light*, un'intuizione vincente, promossa negli anni '90 da Carlotta de Bevilacqua, che ha trasformato radicalmente il modo di concepire la luce e gli apparecchi di illuminazione, in funzione dell'uomo e del suo benessere.

L'idea guida è stata quella di partire dai bisogni delle persone in termini di luce, chiedendosi in primis come rispondere alle esigenze degli individui nei diversi spazi e momenti della vita.

Si tratta di un obiettivo semplice e straordinariamente complesso: rendere la luce un elemento capace di migliorare la qualità della vita. *The Human Light* significa accompagnare le persone nelle loro attività quotidiane, assecondandone gli stati d'animo e contribuendo al loro benessere. Artemide mette così la propria competenza al servizio dell'uomo, coniugando *performance* illuminotecnica, flessibilità di impiego, e il minimo consumo di risorse ambientali. Il benessere dell'uomo è infatti imprescindibile dal benessere dell'ambiente in cui vive.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Possiamo dire che la maggior parte dei prodotti Artemide a catalogo sono venduti anche in Cina. Quello che cambia sono i tempi di introduzione sul mercato, in quanto le normative attualmente vigenti in Cina, sono diverse rispetto a quelle in vigore, ad esempio, nella Comunità Europea e hanno bisogno di una certificazione specifica che richiede tempi di approvazione più lunghi.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Il maggiore *challenge* presente sul mercato Cinese è legato anzitutto al servizio, prima ancora che al prodotto. Il richiamo fornito da un *brand* internazionale come quello di Artemide fornisce

innumerevoli opportunità di *business*, grazie alla sua grande notorietà presente anche all'interno della Cina. Ma proprio in base a tale premessa, la clientela locale si aspetta il massimo non solo in termini di *design* e qualità, ma anche dal punto di vista del servizio, inteso sia come disponibilità pressoché immediata del prodotto (indipendentemente dalla lontananza geografica dai nostri poli produttivi Europei) che come assistenza tecnica sul posto abbinata a un servizio post-vendita qualificato e puntuale. In assenza di un pieno riscontro positivo a livello di *customer service*, il *brand* non trova piena corrispondenza nei confronti delle grandi esigenze mostrate dalla clientela Cinese.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Il Gruppo Artemide si è caratterizzato da sempre per una forte spinta innovativa, facendo della ricerca e dell'impegno di tecnologie d'avanguardia importanti fattori del proprio successo. I fronti della ricerca Artemide coinvolgono tutto quanto compone un apparecchio di illuminazione e coinvolgono lo studio di sorgenti luminose innovative, materiali e processi produttivi eco-compatibili, avanzati sistemi di controllo qualità, il tutto alla ricerca e perseguimento costanti del benessere dell'uomo. Con le sue divisioni di ottica, progettazione elettronica, materiali e sorgenti luminose, il Centro sviluppa e mette a punto ogni nuovo prodotto dalla sua concezione sino alla produzione industriale, garantendo i migliori risultati in termini di qualità e conformità agli standard internazionali.

Nel 2009 Artemide investirà in R&D circa il 3,5% del fatturato, impiegandolo sia nella ricerca di nuove applicazioni tecnologiche che contribuiscano allo sviluppo di prodotti progettati per migliorare il benessere dell'uomo, che all'ottimizzazione di comportamenti sostenibili volti a migliorare l'ambiente in cui vive l'uomo. Nell'ambito della propria filosofia *The Human Light*, l'uomo è infatti al centro del progetto e con esso il suo ambiente, che del suo benessere è un elemento imprescindibile.

Con riguardo al mercato Cinese, il fattore legato all'innovazione tecnologica costituisce l'elemento



chiave di differenziazione rispetto alla concorrenza e identifica subito il prodotto Artemide agli occhi del cliente locale. Molta attenzione viene infatti prestata sia nei confronti delle nuove fonti luminose (Artemide possiede la più ampia gamma di prodotti LED per uso domestico) che verso l'utilizzo di nuovi materiali in grado di creare inedite espressioni di *design* avanzato (ultima in ordine di tempo, la serie *Hidro* disegnata da Ross Lovegrove).

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

In primo luogo la nostra azione si concentra sui professionisti (architetti e *lighting designers* in primis), in quanto questi costituiscono poi le nostre migliori referenze nei confronti del pubblico, in particolare nei confronti del *target* rappresentato dall'utente privato in cerca di prodotti d'illuminazione di fascia alta. In secondo luogo, tendiamo spesso a creare alleanze commerciali con i marchi internazionali dell'arredamento (mobili e accessori per la casa) per fornire l'opportunità all'utente privato locale di trovare sempre più spesso il prodotto Artemide in ambiti caratterizzati sempre da grande personalità, sia a livello di ubicazione finale che a livello di abbinamento d'insieme.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Le difficoltà maggiori sono state riscontrate a livello d'immagine di mercato. Questo aspetto si presentava inizialmente alquanto confuso nella percezione da parte del consumatore, in quanto prima di passare all'investimento commerciale diretto sul mercato cinese, la nostra distribuzione in loco era stata gestita per troppo tempo da grossisti locali poco focalizzati sul *branding* vero e proprio (mancanza totale di punti di vendita monomarca) e poco specializzati nel servizio alla clientela (con grande penalizzazione del marchio). In questo senso, l'apertura dello *showroom* di Shanghai nel 2005 (inizialmente percepito in modo limitato quale punto vendita "diretto" di Artemide) costituisce

oggi un punto di riferimento certo per il pubblico locale, grazie alla sua ubicazione strategica nella zona di Xin Tian Di e alla sua forte personalità nel *design* interno (progetto di Michele De Lucchi).

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

La vocazione internazionale di Artemide parte da una concezione molto particolare: l'idea non è quella di esportare ma di vivere la vita dei luoghi in cui si propongono i propri prodotti per l'illuminazione. Ciò si traduce nell'apertura di società Artemide per entrare nelle dinamiche del territorio in cui si vuole operare, confrontandosi seriamente con il mercato a livello di usanze e costumi, di normative, di specificità politiche e sociali.

Artemide è molto ben distribuita a livello internazionale. Presente in più di 80 paesi, vanta a oggi 48 *showroom* monomarca e più di 200 *shop in shop* nelle più importanti città del mondo. Presente nei più importanti musei di arte contemporanea nel mondo, Artemide è internazionalmente riconosciuta come un *brand* d'alta gamma, simbolo di luce, *design* e "*Made in Italy*". Il mercato estero conta per Artemide circa il 70% del fatturato. I mercati più importanti sono, oltre all'Italia – primo mercato in ordine di fatturato – la Germania, gli Stati Uniti e la Francia. Nel 2009 il Gruppo prevede un'accelerazione dello sviluppo nei mercati di recente introduzione (Dubai, Golfo Persico, India e Cina) oltre a un'espansione della nostra rete di *showroom* monomarca, con 4 nuove aperture europee ad Amsterdam, Vienna, Zurigo e Francoforte. A Dubai, in particolare, abbiamo in programma il potenziamento dell'ufficio di rappresentanza con un centro di *Lighting Planning* che supporterà lo sviluppo del *business* in area *contract* e prevediamo ulteriori investimenti per implementare la struttura organizzativa anche in Cina e a Singapore, al fine di rafforzare la presenza del Gruppo in aree con forti prospettive di espansione commerciale.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

In prima battuta, va sottolineato che non sono cer-



tamente di facile lettura e d'immediata interpretazione le regolamentazioni locali in materia fiscale e doganale. Tuttavia, bisogna anche ammettere che una volta recepita in toto tale disciplina, si può arrivare a operare con un ragionevole livello di efficienza e tempestività sul medio termine, senza per altro dover mai trascurare in qualunque momento la possibilità di un possibile cambio repentino (anche per aspetti di primario impatto).

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Il livello sociale in termini di potere d'acquisto del potenziale cliente - è condizione necessaria ma non sufficiente per apprezzare la gamma di prodotti Artemide. È indispensabile che il cliente sia anche culturalmente preparato. Da questo punto di vista, se questa condizione esiste, il cliente Italiano può essere uguale al cliente Cinese, anche se le differenze culturali possono incidere sulla preferenza di un prodotto rispetto a un altro.

Il mercato cinese è in forte evoluzione e sempre di più saranno gli utenti in grado di apprezzare un prodotto di altissima qualità e *design* quale Artemide sa offrire, ma in questo momento la grande opportunità è sicuramente più sul fronte *contract* che *retail*.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

La situazione generale del paese è migliorata enormemente negli ultimi 5-10 anni, al punto da presentare in molti casi opere di assoluta rilevanza tecnologica a livello mondiale (basti pensare alle opere realizzate in occasione delle recenti Olimpiadi di Pechino del 2008). Colpisce soprattutto l'incredibile velocità di esecuzione, decisamente superiore rispetto a quanto riscontrabile in molti altri paesi più industrializzati.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

Si basa su una scrupolosa selezione (la richiesta è ben oltre ogni ragionevole aspettativa) delle controparti, che tiene conto in particolare dell'immagi-

ne, della qualità del servizio offerto e dell'effettiva capacità di *branding*. Il mantenimento di un rapporto costante di soddisfazione sotto questi aspetti rimane il vero *challenge* con i *partners* locali.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

All'interno del mercato cinese, la concorrenza (in gran parte locale) svolge la sua azione prevalentemente in termini di prezzo, avvalendosi del basso costo del lavoro e del rapido ciclo produttivo, capace di adeguarsi molto velocemente anche a richieste di volumi importanti, pur senza una pianificazione a priori. Per queste ragioni, siamo soliti competere facendo valere il grande rapporto qualità/prezzo che caratterizza la nostra gamma, in abbinamento alla garanzia internazionale plurennale e a un puntuale servizio di assistenza tecnica. Spesso, l'insieme di queste condizioni costituisce un fattore vincente rispetto al prodotto locale.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

Esistono al momento due magazzini principali. Il primo è quello di Shanghai, dedicato soprattutto al centro e al nord della Cina, mentre il secondo è quello di Hong Kong, in grado di coprire la parte meridionale del paese (in particolare la regione del Donguan e la città di Macao).

A livello operativo questi due centri logistici agiscono in completa autonomia, ma in sede di pianificazione di approvvigionamento sul medio-lungo periodo, vengono entrambi valutati in un'ottica generale unica, in modo da consentirci di rispondere adeguatamente alla domanda del mercato di riferimento.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

Il Gruppo Artemide opera attraverso 24 società



controllate alle quali si integra, nei mercati minori, una rete di distributori qualificati che operano sotto il diretto controllo della casa madre e/o delle principali filiali di area.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Artemide si scontra prevalentemente con contraffazione di disegno o modello, più che di marchio e di brevetto. In ogni caso, abbiamo riscontrato che tanto più elevato è il livello tecnologico dell'apparecchio, tanto più è bassa l'incidenza della contraffazione.

Abbiamo riscontrato poi numerosi casi di utilizzo abusivo delle immagini istituzionali dei prodotti contenute nel catalogo originale, utilizzate dai contraffattori per identificare i loro prodotti.

Il primo strumento di difesa contro la contraffazione è senz'altro la registrazione del modello in Cina, che consente di contrastare i contraffattori in Cina mediante azioni amministrative e civili, che tuttavia consentono di arginare il fenomeno solo in parte, principalmente a causa dei limiti normativi posti al risarcimento danni che i contraffattori devono corrispondere in caso di condanna e che non costituisce quindi un adeguato deterrente.

Siamo in attesa di assistere all'entrata in vigore della riforma del diritto di proprietà intellettuale, annunciato dalle autorità governative cinesi per il 2009, che dovrebbe portare, almeno così auspichiamo, a un inasprimento delle sanzioni.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Riteniamo tale fattore meno critico di quanto si possa comunemente pensare. Il vero elemento cruciale risiede piuttosto nella capacità di sintonizzarsi efficacemente sulla lunghezza d'onda della controparte Cinese, la quale presenta modi e tempi d'azione in perfetta antitesi rispetto a quelli occidentali, pur con elementi caratteriali in apparenza molto simili.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Il problema principale in tale ambito è rappresentato dal fatto che la legislazione locale in materia di certificazione viene usata in gran parte come vera e propria barriera d'ingresso, così da permettere la massima libertà d'azione al prodotto locale, spesso sottoposto a controlli molto limitati rispetto a quello straniero. Pertanto è necessario strutturarsi preventivamente (soprattutto a livello di R&D e di HR dedicate), onde poter fronteggiare al meglio una legislazione spesso schizofrenica e improvvisata.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Non abbiamo riscontrato alcuna problematica particolare, se non la grande limitazione alla circolazione dei capitali dettata dall'esigenza nazionale di controllare in modo assoluto i flussi finanziari in entrata e in uscita.

In breve tempo si riesce a instaurare un'ottimale interazione.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Con le Istituzioni italiane il rapporto è molto buono in termini di rappresentanze del sistema paese.

Le nostre Istituzioni però potrebbero fare molto di più per risolvere le problematiche inerenti all'ottenimento dei visti di viaggio fra Italia e Cina e alla tutela della proprietà intellettuale sul territorio Cinese.

Con le Istituzioni locali vi è un grande rispetto reciproco e la comune volontà di collaborare al meglio, nonostante l'ostacolo apparente della lingua.



3. Clementoni Spa

Attività svolta e settore merceologico: Produzione di giocattoli

INTRODUZIONE

È il 1963 quando a Recanati, un giovane Mario Clementoni, fonda l'omonima azienda che opera ancora oggi nella stessa città di origine.

Nel corso di 45 anni di attività, la storia dell'azienda è stata caratterizzata dal lancio di molti prodotti di successo: tra questi, il famoso Sapientino, nato nel 1967 da una geniale intuizione del fondatore, brand divenuto sinonimo di divertimento educativo e primo di una lunga serie di giochi a contenuto educativo sviluppati dall'azienda nel corso degli anni.

Clementoni è ancora oggi una realtà del gioco tutta italiana, cresciuta nel suo tessuto d'origine e gestita, ora come allora, dalla famiglia fondatrice.

Negli ultimi anni, la guida dell'azienda è passata ai 4 figli del fondatore: Giovanni Clementoni è l'attuale Amministratore Delegato; Stefano dirige la filiale di Hong Kong, Patrizia è a capo delle Risorse Umane e Pierpaolo della Ricerca Avanzata.

Grazie a una struttura in continua espansione, dove un ampio gruppo di lavoro è dedicato a tempo pieno alla ricerca e sviluppo, la totalità dei prodotti Clementoni è ideata e sperimentata internamente e per la gran parte realizzata nello stabilimento di Recanati, utilizzando materiali di alta qualità e assolutamente atossici, nel pieno rispetto delle più rigide normative di sicurezza.

I controlli qualità sono effettuati direttamente dall'azienda con il supporto dei più qualificati laboratori italiani e di noti consulenti internazionali.

I prodotti sono tradotti in 16 lingue e distribuiti in 74 Paesi, dove la Clementoni opera attraverso 3 filiali commerciali localizzate in Germania, Spagna e Francia e una sede operativa a Hong Kong.

Oggi, l'azienda di Recanati propone un ricco catalogo con più di 500 prodotti rivolti a tutte le età del gioco, con un'offerta ampia e trasversale che si propone di "educare divertendo" i bambini di tutte le età.

Il catalogo comprende i giochi per la prima infanzia della linea Bel Bebè, ricchi di luci, suoni e tante funzioni educative e dall'esclusiva gamma Bel Bebè Disney Baby; le originali costruzioni morbide di Clemmy; i giochi educativi prescolari del grande mondo di Sapientino; vi sono poi i giochi creativi e scientifici con i marchi Crealdea e Scienza&Gioco e i moderni giocattoli parlanti interattivi delle linee Computer Kid; infine, un classico del divertimento per grandi e piccoli: Puzzle e Cubi.

Lo straordinario assortimento Clementoni si avvale anche, in modo trasversale, delle licenze più popolari (Disney, Winnie The Pooh, Barbie, Winx per citarne solo alcune).

La Clementoni è da sempre impegnata nella ricerca di tendenze emergenti a livello nazionale e internazionale: esperti e tecnici di tutto il mondo, con l'ausilio di psicologi e pedagoghi, collaborano infatti per fornire idee e suggerimenti, per lo sviluppo di nuovi giochi e l'applicazione di nuove tecnologie.

Esperienza e sperimentazione testimoniano un impegno fondamentale, un valore che si esprime nelle parole del suo presidente Mario Clementoni: "Il gioco è una cosa seria. Non bisognerebbe mai smettere di giocare, specialmente quando si diventa grandi".

Di seguito riportiamo l'intervista rilasciata da Stefano Clementoni, Amministratore Delegato della Clementoni Asia, la filiale Asiatica del Gruppo Clementoni, al team di Interprofessional Network.

Quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Abbiamo vissuto la scelta della Cina come una scelta strategica, un'opportunità per crescere, per realizzare



una delocalizzazione intelligente, evitando di chiudere le unità produttive in Italia, acquisendo capacità produttiva all'estero, facendo sì che le unità italiane traessero linfa vitale dall'utilizzo delle risorse in Estremo Oriente.

Ma credo che per capire la nostra scelta di "approdare" in Cina, sia utile spiegare come si è sviluppato il cosiddetto "distretto del giocattolo".

Oggi tutti leggono sulle confezioni della maggior parte dei giocattoli, fra i diversi simboli che garantiscono qualità e sicurezza, l'ormai famoso slogan "MADE IN CHINA". Se la Cina è per molti versi diventata la fabbrica del mondo, per il giocattolo lo è per eccellenza! Secondo le stime delle associazioni di categoria l'80% dei giocattoli di tutto il mondo proviene dalla Cina. E il *trend* è in continua crescita. Per darvi un'idea della dimensione, solo il 50-53% delle scarpe e del tessile sono prodotti in Cina.

Almeno 3/4 della produzione di giocattoli cinesi è concentrato nel Guangdong, la provincia a sud della Cina, a ridosso di Hong Kong, il più grande distretto industriale del giocattolo del mondo, famoso anche per altri prodotti di consumo "leggero" come gli orologi ed elettronica di consumo.

In questo profondo sud della Cina, il prodotto interno lordo è il più alto del resto della nazione, così come la capacità d'acquisto.

Oggi imprenditori e importatori del giocattolo da tutto il mondo sono di casa a Hong Kong, dove trovano centinaia di sale campionarie, la maggior parte delle quali sono raggruppate nello stesso quartiere; uffici sempre a disposizione: "Una fiera del giocattolo aperta tutto l'anno".

Poi varcano la frontiera e visitano le fabbriche: più di un milione di persone che operano su macchine automatiche, pitturano, cuciono, incollano, assemblano giocattoli. Lì trovano giocattoli di ogni tipo, abbondanti e a buon mercato; tante imprese specializzate, in grado di soddisfare in tempi rapidi qualsiasi esigenza produttiva; una logistica rapida ed efficace. E soprattutto un'integrazione fra tutte queste specializzazioni, poiché il giocattolo ha molte tipologie: plastica, stoffa, carta, cartone, metallo, elettronica, etc. che uniti danno vita a bambole e loro accessori, costruzioni, armi giocattolo, peluche, radio comandi, giocattoli a batteria, parlanti, interattivi, etc.

Solitamente le aziende nel distretto non si limitano a produrre solo ed esclusivamente giocattoli, ma forniscono anche prodotti di elevata qualità e alto contenuto tecnologico (telecomandi, calcolatori, piccoli elettrodomestici, joystick) apportando tecnologia sempre più affinata a un mercato molto competitivo e in costante ricerca di innovazione, come quello del giocattolo.

La produzione cinese di giocattoli ha origine negli anni 60 – 70, quando Hong Kong aprì le sue prime fabbriche di plastica e diede inizio a una lunga e proficua carriera nel giocattolo, accompagnata in questo percorso da Taiwan, che l'aiutò ad apportare tecnologia elettronica all'intrattenimento per bambini. I primi importatori mondiali cominciarono a familiarizzare con questa parte del mondo, con una buona offerta di giocattoli economici, anche se di qualità – all'epoca – ancora inferiore.

Arriviamo così all'inizio degli anni 80, l'era della politica delle "Porte Aperte" di Deng Xiaoping. Gli imprenditori di Hong Kong furono i primi a varcare la frontiera e a costruire le prime fabbriche negli immensi campi di riso che erano a ridosso di Hong Kong. La Cina cominciò realmente ad aprirsi dichiarando la regione di Shenzhen, un piccolo villaggio di pescatori sul fiume delle Perle, "Zona Economica Speciale". Fino a qualche anno fa, c'era ancora una frontiera fra Shenzhen e il resto della Cina.

La mia prima visita a Hong Kong risale proprio a quegli anni, la prima di una serie lunghissima. All'inizio, c'era poco da comprare, la nostra impresa era ed è tuttora focalizzata sul giocattolo educativo e la qualità è sempre stata una nostra prerogativa assoluta. Iniziammo comunque col farci produrre dei componenti in plastica, dei piccoli congegni elettronici, con un occhio comunque sempre molto attento alla qualità.

Con l'andar del tempo, sotto la pressione dei mercati internazionali, e ritengo anche grazie all'interscambio culturale con l'occidente, la produzione cinese cominciò ad affinarsi e a crescere qualitativamente. Hong Kong, una metropoli cinese, ma con connotazioni assolutamente internazionali, assunse al ruolo importantissimo di *trait-d'union* tra le fabbriche cinesi e il mondo occidentale la cui domanda richiedeva una sempre maggiore qualità, anche per rispettare le leggi di sicurezza del giocattolo che, mano a mano, si affina-



vano nei vari paesi.

All'inizio degli anni '90, la Comunità Europea impose i contingentamenti alle importazioni di molte tipologie di prodotto, fra le quali il giocattolo. La Clementoni insieme a molti produttori, tramite l'Associazione Europea dei fabbricanti di giocattolo, si schierò contro questa decisione e diede vita a Bruxelles a una forte lobby per l'eliminazione delle limitazioni, in quanto ledevano gli interessi degli stessi produttori. Le "Quotas" furono abolite nel 1992 e anche la Clementoni poté proseguire la sua espansione.

Nel 1998 mi trasferii a Hong Kong per aprire un ufficio che oggi è la sede della filiale asiatica della Clementoni, la Clementoni Asia Limited: una vera arma strategica per la crescita della nostra impresa, in quanto:

- è una presenza nella capitale mondiale del giocattolo, che ci consente di essere frequentemente in contatto con i nostri distributori e i clienti, compresi quelli europei;
- svolge attività di ricerca di nuovi fornitori, prodotti e tecnologie;
- aiuta i nostri uffici di Ricerca e Sviluppo, rigorosamente mantenuti a Recanati, a sviluppare più celermente gli articoli da produrre in Cina;
- organizza i controlli qualità (e per questo ci avvaliamo di personale italiano stabilmente residente in Cina);
- si occupa della logistica, coordinando gli ordini, le produzioni e le spedizioni con i numerosi fornitori;
- non ultimo, provvede alla commercializzazione dei nostri prodotti nell'area del Sud-Est Asiatico e del Pacifico, sia quelli prodotti in Asia, sia quelli prodotti in Italia.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Clementoni fa produrre in Cina tutti i giocattoli la cui produzione richiede un alto contenuto di manodopera (*peluche* interattivi, buona parte dei giochi per la prima infanzia, computer, componentistica elettronica, etc.), mentre ciò che può essere prodotto con macchine automatizzate continua a essere realizzato in Italia.

La nostra scelta non è andata nella direzione di spo-

stare la produzione dall'Italia alla Cina, ma piuttosto di fare fabbricare in Cina prodotti e componenti che non potevano altrimenti raggiungere prezzi concorrenziali se prodotti altrove.

Puntare sull'*outsourcing* consente di avere la massima flessibilità senza doversi imbattere nei rischi di investimenti diretti: questo vale per Clementoni e in generale per gran parte delle multinazionali del giocattolo che operano in Cina con questa modalità.

Qual è la Vostra *mission*?

Con riferimento alla Cina, devo sottolineare nuovamente che la nostra *mission* è di "non produrre", ma di "far produrre" in Cina.

È importante ribadire che noi possiamo contare sulla presenza in Italia dei nostri due stabilimenti di produzione e dell'imponente reparto di ricerca e sviluppo, dove sono ideati e concepiti tutti i nostri prodotti. Va da sé, quindi, che il continente cinese è visto come risorsa per l'approvvigionamento e realizzazione di alcuni prodotti o parti di questi, come, ad esempio, quelli ad alto contenuto tecnologico.

Quanto incide nella Vostra strategia aziendale l'attività di ricerca e sviluppo con particolare riferimento al mercato cinese?

È un fattore molto importante che viene seguito dai nostri uffici di Recanati, ma al cui sviluppo contribuisce in maniera significativa il flusso di informazioni e le indicazioni che provengono dalla Clementoni Asia Limited.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

La strategia che abbiamo adottato, basata sull'*outsourcing*, ci ha consentito di evitare tutti i rischi e i problemi che probabilmente avremmo incontrato se avessimo scelto di fare degli investimenti diretti e aprire degli stabilimenti in Cina, in un distretto già ricco di fabbriche di giocattoli: oltre ai problemi di un'economia che privilegia ancora l'imprenditore cinese rispetto allo straniero, si deve tener conto che un'impresa nel Guangdong deve fare i conti con la mancanza e poca affidabilità del personale, oltre che



alla scarsità di risorse quali energia elettrica e acqua; senza considerare poi le difficoltà che derivano da una legislazione ancora poco chiara e lasciata spesso all'interpretazione delle regioni o delle province.

La nostra scelta si è rivelata vincente: ci ha consentito di raggiungere prezzi concorrenziali, appunto facendo produrre in Cina prodotti e componenti; ci ha permesso di ampliare il catalogo di prodotti e pertanto aumentare la nostra visibilità sui mercati internazionali, nei quali siamo riusciti quindi a penetrare con maggior efficacia, non solo con la produzione asiatica, ma anche e soprattutto con quella dei nostri stabilimenti di Recanati; per cui il "fattore Cina" ha determinato un aumento progressivo sia delle superfici aziendali che del numero dei dipendenti: un ottimo risultato sotto tutti i punti di vista.

Ovviamente, curiamo con molta attenzione i nostri produttori cinesi, sia per appurarne la solidità produttiva e finanziaria (molto importante in questi periodi di crisi) sia per garantirci sempre un'altissima qualità dei nostri prodotti.

Chi sono i Vostri competitors e che rapporto avete con loro?

La globalizzazione ha fatto sì che molti produttori di giocattoli di Hong Kong non si fermassero al classico modello dell'OEM (*Original Equipment Manufacturers* – produzione su disegno del cliente o "conto terzi"). Grazie anche a noi imprenditori, hanno imparato a produrre con alta qualità e a capire cosa richiedono i mercati.

Da lì a proporsi con propri marchi nei mercati occidentali, prima fra tutti quello statunitense, il passo è stato breve: produzione in Cina, antenne nei mercati di esportazione, quartier generale e testa pensante a Hong Kong.

Ma la competizione resta sulla produzione conto terzi.

Quali sono i Vostri punti di forza rispetto alla concorrenza?

Per quanto ci riguarda, essere e rimanere Italiani. I nostri prodotti sono ideati dall'area ricerca e sviluppo; i nostri collaboratori seguono l'evolversi del progetto anche quando il prodotto viene sviluppato interamen-

te o parzialmente presso i fornitori asiatici. Inoltre, rispetto ad alcuni *competitors*, noi possediamo due stabilimenti produttivi in Italia a cui è attualmente demandata gran parte della produzione. Questo ci dà maggior flessibilità per rispondere più velocemente alle richieste di un mercato che resta molto stagionalizzato, per 2/3 concentrato nel periodo natalizio.

Produrre in Cina è per noi un'opportunità, ma non fa parte della politica aziendale acquistare prodotti finiti e commercializzarli a marchio proprio. Siamo forti sostenitori anche nel mondo del giocattolo – in particolare di quello che ci contraddistingue, ovvero il gioco educativo – dell'importanza di uno stile italiano.

E quali sono i vantaggi di produrre in Cina?

Poter cogliere le opportunità offerte dal "distretto del giocattolo" cinese che si concretizzano in:

- grande efficienza;
- bassi costi di produzione;
- un tessuto di imprese specializzate in grado di soddisfare qualsiasi richiesta, sia per quanto riguarda la componentistica che per i prodotti finiti;
- ottima logistica;
- rapidità di consegna;
- capacità di capire al volo ciò di cui il committente ha bisogno e quindi preparargli campioni in tempi brevissimi, paragonabili ai famosi sarti anche loro cinesi, che cuciono un vestito su misura in 24 ore.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

È indubbio che per un grande mercato, come quello cinese, occorrono grandi risorse, ma la più importante è il tempo!

L'imprenditore che voglia affrontare la sfida del mercato cinese, a mio avviso, deve capire l'importanza di investire gran parte del proprio tempo per conoscere a fondo e dall'interno questo mercato così competitivo, che ha logiche proprie, che presenta diverse insidie e dove le sorprese, non sempre piacevoli, sono dietro l'angolo.



4. Dongpeng Europe Spa

Attività svolta e settore merceologico: commercializzazione piastrelle in gres porcellanato

	2007	2008	2009
Fatturato globale	112,5 milioni	124 milioni	n.d.
Fatturato in Italia	2,5 milioni	4 milioni	n.d.
Fatturato in Cina	110 milioni	120 milioni	n.d.
Numero dipendenti in Italia	6	9	n.d.
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	5500	6000	n.d.
Canali di vendita all'estero	Distributori		
Unità produttive ubicate in	Foshan, Qingyuan, Shandong e Jiangxi		

INTRODUZIONE

Dongpeng Europe inizia a operare nel 2007, qualche mese dopo la sua costituzione. Nasce come joint venture tra il colosso cinese delle piastrelle, la Guangdong DongPeng Ceramics Company, uno tra i principali produttori mondiali di piastrelle in ceramica e il Gruppo Mazzi di Verona da sempre punto di riferimento nel business delle costruzioni e leader nella realizzazione di grandi opere.

La DongPeng Ceramic Company con il suo marchio DongPeng rappresenta una delle punte più avanzate e di maggiore eccellenza del famoso distretto cinese della ceramica localizzato nell'area di Foshan. L'azienda, con alta specializzazione nei pavimenti e rivestimenti ceramici per tutte le destinazioni e nei prodotti sanitari, è una delle realtà industriali più importanti del panorama economico cinese per la vastità della produzione, la completezza di gamma e l'eccellenza della reputazione.

Notevoli in tal senso i riconoscimenti a tutti i livelli: dall'ISO9001: 2000 all'ISO14001: 1996 fino ad arrivare alla certificazione 3C che testimonia la grande qualità del prodotto. Il marchio DongPeng è stato inoltre selezionato tra i 500 più importanti marchi cinesi in grado di veicolare un'immagine di eccellenza della Cina nel mondo.

Fedele al suo principio di promuovere il marchio attraverso qualità, tecnologia e fama di eccellenza, l'azienda ha introdotto costantemente innovazione nei suoi processi produttivi, tale da consentire lo sviluppo di prodotti di grande successo e apprezzamento in un mercato sempre più esigente.

Grazie alla combinazione di tecnologie d'avanguardia e della grande tradizione orientale nella ceramica abbinata a una familiare e sofisticata cultura degli spazi, il marchio DongPeng ha trovato applicazione in moltissimi progetti di grande rilevanza e visibilità (Tiananmen Rostrum, State Opera House, etc.) così da diventare vero e proprio riferimento, e creando sempre più valore, per il mercato.

In una storia di eccellenza, non poteva mancare un partner di eccellenza, il Gruppo Mazzi che accompagna la DongPeng in questa nuova sfida per la diffusione del marchio sul mercato europeo. La storia del Gruppo Mazzi è anch'essa una storia di eccellenza imprenditoriale, da sempre punto di riferimento nel business delle costruzioni, che darà un contributo fondamentale nella missione di veicolare nel mondo la grande cultura della ceramica cinese in termini di eccellenza e grande valore.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dalla Dott.ssa Lucia Micheletto, Responsabile Operations e dal Dott. Paolo Sammarone, Direttore Generale della Dongpeng Europe Spa, al team di Interprofessional Network.



In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Il nostro *core business* è la commercializzazione di piastrelle in gres porcellanato.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Il nostro *business* nel territorio cinese è interamente dedicato alla produzione di piastrelle.

Che attività specifica andate a svolgere in Italia e in Europa?

Dongpeng Europe è nata proprio allo scopo di commercializzare le piastrelle con marchio Dongpeng in tutto il territorio europeo. Con il coinvolgimento di agenti esperti del settore si è creata in breve tempo una rete commerciale capillare che copre tutte le regioni d'Italia e gran parte dei paesi europei. Il legame con il Gruppo Mazzi ha fatto sì che a Verona abbiano sede gli uffici commerciali e amministrativi e da qui vengano gestite tutte le attività organizzative, mentre il magazzino, per motivi logistici è situato nel distretto ceramico di Sassuolo.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Italia e Europa?

In questi due anni di vita i cambiamenti che hanno coinvolto l'azienda sono molteplici e la nostra realtà è tuttora in espansione ed evoluzione con importanti progetti. Significativa è stata, nel settembre 2007, l'apertura della *showroom* a Sassuolo: presentarsi nella patria della ceramica con uno spazio estremamente all'avanguardia e con la presentazione di prodotti che non hanno nulla da invidiare agli italiani è stato un passaggio che ha consentito l'affermazione nel mercato di Dongpeng. Nel 2008 si è concluso l'importante accordo con Pininfarina per la realizzazione di alcune serie di piastrelle, prodotte sempre in Cina da Dongpeng e commercializzate con il *brand* DPE Pininfarina. Questo accordo ha consentito di chiudere il "triangolo dell'eccellenza": qualità, servizio e *design*.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

DPE (Dongpeng Europe) è stata creata per "sdoganare la Cina", commercializzare prodotti cinesi con un pro-

prio marchio offrendo un livello di servizio adeguato allo standard europeo.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato Italiano ed Europeo?

La qualità dei nostri prodotti ci consente di coprire la fascia medio-alta di mercato.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica è non solo importante, ma fondamentale per la sopravvivenza del nostro *business*.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Principalmente l'ottimo rapporto qualità-prezzo; ma si sono rese necessarie attività di marketing volte a sfatare il preconceito verso i prodotti *made in China* e il coinvolgimento degli *stakeholders* per credere in questo progetto di *business*. Il fatto che Dongpeng Europe non sia un'azienda commerciale di import/export che compra da fornitori qualsiasi in estremo oriente ma che si presenti come "filiale" di un'azienda storica e conosciuta a livello mondiale rassicura il mercato.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Sì, anche se i prodotti destinati al mercato europeo sono solo una parte.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Il prodotto non ha richiesto alcun tipo di modifica, siamo intervenuti esclusivamente sulla qualità degli imballi.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Dongpeng è uno dei produttori più all'avanguardia a livello mondiale e la continua ricerca e sviluppo è il proprio punto di forza.



Qual è la Vostra politica di marketing per l'Italia, l'Europa e quali le differenze con il mercato cinese?

Qualificare al meglio un prodotto che già di per sé offre un'ottima qualità; costruire inoltre un'immagine che attraverso il *merchandising* e idonee azioni di marketing ci garantisca un adeguato posizionamento.

Quando Vi siete affacciati sul mercato italiano ed europeo quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

All'inizio dell'attività, la mancanza di uno storico di vendita per il mercato che si andava a coprire ha creato qualche difficoltà a livello di disponibilità di materiale: i tempi necessari per il riapprovvigionamento non consentivano di soddisfare le esigenze dei clienti. Una volta assestato questo problema, si sta tuttora lavorando per migliorare l'aspetto esteriore del materiale (imballi), che è molto vicino ai nostri standard, ma che con qualche accortezza maggiore da parte del produttore potrebbe presentarsi in modo più adeguato al contenuto.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

La nostra missione è quella di veicolare nei mercati europei una Cina d'eccellenza, rappresentata da livelli di prezzo inferiore del 30% rispetto alla concorrenza, ma con gli stessi standard qualitativi.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

No, non abbiamo riscontrato questo tipo di problematica.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

L'entrata nel mercato europeo di prodotti Dongpeng ha spiazzato la concorrenza, in quanto Dongpeng riesce a offrire prodotti di qualità a prezzi nettamente inferiori ai *competitors*.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva in Italia e in Europa e quali sono le difficoltà riscontrate?

Per quanto riguarda le importazioni, essendo l'inciden-

za del trasporto molto alta sul costo del prodotto, si è molto attenti e sensibili al contenimento dei costi. Accordi di *partnership* con le principali case di spedizioni ci consentono di tenere monitorati i costi e ottimizzare i carichi. Il magazzino è gestito in *outsourcing* da una delle più importanti aziende logistiche del distretto, il che ci consente di avere una struttura snella e flessibile e di dover sostenere i soli costi variabili relativi alla gestione.

La rete distributiva non esiste; in questo settore è prassi utilizzare la resa *franco magazzino*: proprio per questo il magazzino è localizzato nel distretto della ceramica.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

No, non abbiamo uffici al di fuori del territorio cinese.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Sì, su alcune immagini coperte da *copyright*.

Vi sono state delle difficoltà inerenti alla comunicazione? Come è stato l'impatto tra la lingua cinese e quella europea?

Nessuna problematica, giacché con i nostri *partner* parliamo esclusivamente in inglese.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Dongpeng è certificata ISO9001: 2000 all'ISO14001: 1996 fino ad arrivare alla certificazione 3C che testimonia la grande qualità del prodotto. Inoltre, sono state eseguite delle prove tecniche sui prodotti (per esempio: resistenza, assorbimento e pulibilità) da enti di certificazione italiani per dare maggiore enfasi alla qualità.

Com'è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Non abbiamo mai avuto rapporti diretti con gli istituti bancari cinesi se non attraverso la nostra banca italiana per normali prassi commerciali (per esempio le lettere di credito).



5. Flenco Group Spa

Attività svolta e settore merceologico: Sistemi ausiliari per la produzione di energia

	2007	2008	2009
Fatturato consolidato	111 milioni	135 milioni	107 milioni
Fatturato in Cina	14,5 milioni	16 milioni	11 milioni
Numero dipendenti	810	855	740
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	170	180	111
Unità produttive ubicate in	Italia, Messico, Slovenia, Romania, Cina.		

INTRODUZIONE

FLENCO nasce nel 1988, con sede ad Avigliana (TO), come azienda del gruppo Piaggio; successivamente, nel 1994, il manager dott. Adriano Delaurenti esce dal Gruppo Piaggio e, assieme a un nuovo socio, acquista la FLENCO che diventa quindi autonoma.

Allora FLENCO contava su 33 dipendenti e operava solo a livello nazionale, adesso FLENCO GROUP è una struttura globalizzata, con circa 850 dipendenti, che comprende diverse unità produttive: Flenco Messico (costituita nel 1998), Flenco Slovenia (1999), Flenco Ningbo China (2003) e Flenco Romania (2008).

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal dott. Adriano Delaurenti, Amministratore Delegato e azionista di FLENCO GROUP, al team di Interprofessional Network.

Dott. Delaurenti, in cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Flenco Group opera principalmente nel settore dei sistemi ausiliari fluidici, cioè moduli di regolazione gas, lubrificazione, raffreddamento ecc. dei fluidi per turbine e compressori. Si può dire che il nostro business consiste per l'85% circa in attività relative ai settori *oil & gas* e *power generation*; operiamo anche nel settore dei sistemi idraulici per l'industria, ma in misura molto inferiore. Da circa due anni abbiamo iniziato a investire nelle energie alternative tipo solare, termodinamico e biogas, dove stiamo mettendo a punto due nuovi brevetti.

I nostri clienti principali sono i grandi produttori di energia, tra questi la General Electric, la Siemens, la Mitsubishi, Toshiba e Nuovo Pignone, solo per citarne alcuni.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

L'attività svolta in Cina è la stessa che caratterizza il

nostro Gruppo in tutto il mondo e di cui si è detto sopra: produzione di sistemi ausiliari per la produzione di energia.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Abbiamo seguito i nostri clienti che sono approdati in Cina, in un mercato per loro molto interessante; essi avevano la necessità di poter contare su produttori locali, ma con tecnologie e mentalità "occidentali"; noi quindi abbiamo dato una risposta a questa loro esigenza.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina?

In Cina, a Ningbo, abbiamo un'unità produttiva piuttosto grande con circa 180 dipendenti, affidata a un direttore generale cinese.



Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

La nostra *mission* si può sintetizzare così: produrre i nostri sistemi dove serve al cliente, garantendo sempre il medesimo livello qualitativo.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Si collocano in una fascia molto elevata caratterizzata da un alto livello qualitativo, per cui sono nostre clienti le grandi aziende occidentali che operano in Cina e le più importanti aziende di stato cinesi che operano nel settore dell'energia.

Su fasce più basse di mercato, entriamo invece in concorrenza con altri produttori i cui prodotti sono di qualità inferiore, ma più competitivi sotto l'aspetto del prezzo.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica ha un ruolo importante, ma per noi è soprattutto importante seguire la pianificazione dei nostri clienti e stare al passo con i progetti che ci affidano.

Notevole rilievo assume poi la pianificazione sotto l'aspetto della logistica.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Il nostro punto di forza principale è poter contare su un Gruppo globalizzato e presente in tutti i punti strategici del mondo: questo fa sì che i clienti o i potenziali clienti ci prendano sempre in considerazione quando si tratta di individuare un fornitore nel nostro settore.

Un altro punto di forza è il consistente investimento in ingegneria che caratterizza tutti i nostri stabilimenti.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Sì, i prodotti sono gli stessi e vengono prodotti con il medesimo elevato standard qualitativo.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Per la nostra attività, la ricerca e sviluppo assume importanza soprattutto nella fase di collaborazione con il cliente per la progettazione e realizzazione del prodotto finale.

Ma per noi risulta ancora più importante investire nell'ingegneria, cioè nello sviluppo del *know-how* che ci consente di conoscere molto bene le caratteristiche dei prodotti dei nostri clienti e quindi di capirne a fondo le esigenze.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

La politica di marketing in Cina è la stessa che caratterizza il Gruppo in tutti i paesi che presidiamo.

Tengo a sottolineare, comunque, che in Cina possiamo contare su un responsabile commerciale italiano che conosce molto bene la lingua cinese, e ritengo che questo sia un aspetto davvero molto importante per svolgere al meglio la nostra attività in loco.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte?

L'unica difficoltà che abbiamo avuto è stata quella di riuscire a individuare, in tempi brevi, uno stabilimento che potesse avere le dimensioni e le caratteristiche che cercavamo: un'impresa non semplice; per il resto non abbiamo riscontrato altre difficoltà.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

Nel nostro settore siamo il Gruppo più globalizzato e sicuramente siamo tra le strutture più grandi; abbiamo la quota di mercato più elevata, stimata intorno al 10-12%.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

No, noi non abbiamo riscontrato particolari difficoltà.



Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Per la nostra attività, così fortemente internazionalizzata, non si riscontrano grandi differenze tra i mercati dei diversi paesi.

Quello che posso dire è che sul mercato cinese, abbiamo trovato degli ottimi fornitori, che lavorano molto bene e che rendono il mercato cinese, sotto questo aspetto, simile a quello italiano.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

Mi sembra che sotto l'aspetto delle infrastrutture, la Cina sia a un buon livello, specialmente con riferimento alla fascia costiera; forse le strade non sono ancora un gran che, ma devo dire che abbiamo assistito a un grande miglioramento nel corso degli anni.

Trovo inoltre impressionante la velocità con la quale i cinesi realizzano le nuove opere.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

I nostri principali concorrenti sono due grandi aziende americane, che però operano solo sul mercato americano, e un paio di aziende tedesche; ci sono poi altri concorrenti, ma di dimensioni decisamente più ridotte.

Con i nostri *competitors* non abbiamo particolari rapporti, ma c'è comunque tra di noi un rispetto reciproco.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?

In Cina rimane solo il 20-25% della nostra produzione, il resto viene inviato nei vari paesi della zona Asia-Oceania: Vietnam, Australia, Tailandia, Giappone, etc. Alcuni pezzi vengono inviati anche in Italia.

I prodotti vengono spediti dal porto di Shanghai che, devo dire, funziona molto bene.

Molti componenti, poi, vengono spediti dai nostri stabilimenti italiani in Cina e, anche sotto questo aspetto, non abbiamo riscontrato particolari problemi. Certo, bisogna tener conto che in media, un container impiega circa 30 giorni per viaggiare dall'Italia alla Cina.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

Sì, oltre che in Italia e in Cina abbiamo unità produttive in Messico, in Slovenia e in Romania.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Finora fortunatamente no, ma certamente sono aspetti che ci preoccupano.

Per quanto riguarda l'attività principale di Flenco Group, che non prevede particolari brevetti, il problema si presenta più per il know-how, ma considerato il buon rapporto fiduciario con i nostri dipendenti e con i clienti, non abbiamo particolari timori.

Ci preoccupa invece di più la tutela del marchio e dei brevetti di un'altra società del Gruppo, la ALC Flenco Group, che opera in un settore diverso rispetto al *core business* del Gruppo, la produzione di scarpe, e che ha dei canali di vendita anche in Cina.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Non ha costituito un problema; abbiamo personale cinese che parla italiano e, come già detto, un responsabile commerciale italiano che parla cinese.

Essendo il nostro un Gruppo internazionale, ovviamente per noi è l'inglese la lingua principale; devo dire però che in Cina, preferiamo, dove possibile, fare uso della lingua locale.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Abbiamo delle certificazioni internazionali, ma non specifiche per operare in Cina.

Devo dire che i cinesi, almeno nei confronti degli stranieri, dimostrano una grande attenzione per i problemi dell'inquinamento, per cui ci hanno sottoposti ad accurati controlli, cui ha fatto seguito il rilascio di una licenza che ci autorizza a svolgere la nostra attività in loco. Questo comunque non ci ha procurato alcun fastidio o problema.



Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Abbiamo un buon rapporto con alcune banche italiane che operano in Cina e con le quali ci siamo trovati bene.

Mentre per quanto riguarda gli istituti bancari cinesi, questi sono ancora molto indietro e non hanno una vera strategia finanziaria a favore delle imprese; solo negli ultimi tempi le cose stanno un po' cambiando e abbiamo ricevuto qualche proposta di finanziamento, per altro con tassi molto interessanti.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Abbiamo avuto un ottimo rapporto di collaborazione con Simest: un'esperienza molto positiva.

Abbiamo poi qualche rapporto saltuario con la Camera di Commercio Italiana in Cina.

Con le istituzioni locali abbiamo sempre avuto un rapporto molto costruttivo. Abbiamo iniziato a investire in Cina in un momento particolare, quello del proliferare di casi di Sars, in cui tutti "scappavano" dal Paese: questo è stato molto apprezzato dalle Istituzioni cinesi che ci hanno dimostrato il loro riconoscimento con encomi pubblici e anche attraverso un concreto aiuto nella fase del nostro insediamento.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. **passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. **inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

La nostra non è un'azienda di tipo familiare, anche se alcuni dei figli dei soci sono già inseriti in organico: occorrono per dirigerla delle capacità manageriali che si devono dimostrare al di là del rapporto di parentela con i soci.

Comunque, i nostri manager sono quasi tutti giovani, per cui il problema del passaggio generazionale è ancora abbastanza lontano.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

La Cina è una grande opportunità, ma non deve essere vista come un ripiego, come un modo per ridurre i costi. Per avere successo nel mercato cinese, bisogna avere una struttura adeguata, un buon prodotto ed essere disposti a investire.

A mio avviso, solo chi è già forte in Italia può permettersi di affrontare la sfida dell'internazionalizzazione.

Noi abbiamo spesso consigliato imprenditori italiani decisi ad approdare in Cina e siamo sempre disponibili come punto di riferimento per coloro che necessitassero di un supporto nel Paese.



6. Leitner Technologies Spa

Attività svolta e settore merceologico: impianti a fune, battipista, sistemi di trasporto urbano, generatori eolici

	2007	2008	2009
Fatturato	550 milioni	535 milioni	612 milioni
Fatturato in Cina	10,8 milioni	14 milioni	20,2 milioni
Numero dipendenti	1836	2000	2.407
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	57	115	143
Canali di vendita all'estero	80 punti vendita e assistenza nel mondo		
Unità produttive ubicate in	Italia, Austria, Francia, India e Stati Uniti		

INTRODUZIONE

Da 120 anni il nome Leitner è sinonimo di alte prestazioni nel campo della tecnica. Nel lontano 1888, il meccanico Gabriel Leitner aprì, nella sua città natale, Vipiteno in Alto Adige, un'officina che si occupava di macchine agricole, teleferiche per il trasporto di materiali, turbine idrauliche e lavori di segheria.

Questa piccola attività era destinata ad ampliarsi nel corso del secolo successivo, fino a diventare un'azienda leader, specializzata nella progettazione e nella costruzione di impianti funiviari a livello mondiale. La sede principale del gruppo Leitner Technologies si trova ancora oggi a Vipiteno.

Partita con soli 10 collaboratori, nel 1925, l'impresa iniziò a produrre macchine agricole in serie. Dopo la seconda guerra mondiale, con l'avvento del turismo nelle Alpi e la conseguente necessità di sfruttamento delle montagne, l'azienda abbandonò la produzione di teleferiche per materiali, dedicandosi al trasporto di persone. La prima seggiovia LEITNER fu costruita a Corvara nel 1947.

La scelta fu azzeccata: la produzione di macchine agricole ebbe fine nel 1970 e al suo posto fu introdotto il settore dei veicoli battipista. Negli anni '90 nacquero le prime filiali al di fuori del territorio nazionale. Sono oggi realtà importanti gli stabilimenti in Francia, Austria, India e Nord America, senza contare poi le ottanta succursali per vendita e assistenza in tutto il mondo.

Nel frattempo, si assisteva a grandi progressi della tecnica: dal 1983 gli impianti ad ammortamento automatico avevano iniziato a soppiantare quelli fissi; nel 2000, faceva il suo ingresso nel mercato l'azionamento diretto degli impianti a fune e le funivie entravano negli ambiti urbani come soluzione ai problemi del traffico. Proprio questo nuovo tipo di utilizzo ha dato vita all'idea del Minimetro, sistema di trasporto urbano a fune su rotaia. Dal 2003, si è cominciato a far confluire le sinergie della tecnica funiviaria nel nuovo settore dei generatori eolici Leitwind, ove l'azionamento diretto funge da generatore di energia.

Dalle macchine agricole ai generatori eolici, Leitner ha da sempre delle costanti: qualità, capacità di rinnovare i prodotti, tecnologia avanzata.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Michael Seeber, Presidente dell'azienda, e dal Dott. Maurizio Todesco, Pubbliche Relazioni, al team di Interprofessional Network, presso la sede del Gruppo Leitner a Vipiteno (BZ).

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Dott. Michael Seeber. Il nostro business consta nella produzione, installazione e costruzione *in toto* di im-

pianti a fune di ogni sorta. Produciamo inoltre battipista e da otto anni abbiamo aperto due nuove linee produttive: una nell'area del trasporto urbano, un'altra relativa alla creazione di generatori eolici.



Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

M.S.: Nel territorio cinese il nostro business è interamente dedicato alla costruzione di impianti di risalita, con annessa la gestione della stazione sciistica "Duolemeidi Mountain Resort" da noi realizzata; quest'ultimo aspetto è peculiare della nostra attività in Cina, poiché di regola non seguiamo direttamente la gestione delle stazioni sciistiche.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Dott. Maurizio Todesco: La nostra struttura in Cina rappresenta di per sé un caso tanto particolare quanto isolato. Siamo partiti infatti dal nulla, con la volontà di esportare il modello di impianto sciistico dolomitico in un contesto totalmente diverso dal nostro. Un'esperienza nuova che ci ha permesso di creare una stazione sciistica che potrà essere presa come modello non solamente per la Cina, ma anche per altri paesi.

Prima di intraprendere questo progetto, eravamo presenti sul territorio solamente con dei nostri uffici e dunque ci limitavamo solamente alla commercializzazione dei nostri impianti.

Il progetto prevede la creazione di un vero e proprio *resort* con la costruzione inoltre di alberghi e ristoranti.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

M.T.: Da alcuni anni in Cina siamo presenti con un nostro ufficio tecnico e vendita; poi con la creazione della nuova stazione sciistica si è venuta a formare una nuova società, indispensabile per la gestione dell'impianto, con personale del posto.

Nei primi anni abbiamo inviato nostri collaboratori nel territorio cinese al fine di "istruire" i nostri addetti del luogo per quanto riguarda la nostra tecnologia, la ristorazione (tipicamente italiana) e anche per la creazione di scuole di sci.

Questo tipo di lavoro è stato fondamentale, poiché portare la nostra esperienza ha permesso alla popolazione locale di capire appieno la nostra cultura e di conseguenza anche i nostri prodotti.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

M.S.: La nostra azienda si basa sulla cultura dell'etica e

della trasparenza aziendale. Riteniamo importante contribuire anche alla crescita culturale della società in cui operiamo attraverso, per esempio, l'organizzazione di eventi artistici e culturali.

Poniamo inoltre grande attenzione verso le risorse umane e cerchiamo di far sentire partecipi dei nostri successi i lavoratori dell'azienda, incentivando il loro lavoro con importanti bonus per il raggiungimento degli obiettivi.

In ogni caso la nostra filosofia è orientata sul mettere a completa disposizione del cliente la nostra tecnologia e tutte le nostre conoscenze.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

M.T.: Il nostro è un prodotto di alta gamma, dove l'elemento caratterizzante è dettato dalla piena sicurezza e dal *comfort* che vogliamo garantire ai nostri clienti.

La consapevolezza della sicurezza per noi è essenziale e manteniamo il nostro *standard* anche nel territorio cinese.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

M.S.: Fondamentale, anche perché negli ultimi dieci anni l'azienda ha avuto un'evoluzione di tipo esponenziale. Il *business* è passato dall'essere tutto interamente basato sul turismo nell'arco alpino, attraverso la commercializzazione di impianti di risalita, a essere focalizzato su più ambiti. L'ottica è cambiata, o meglio si è adeguata alle nuove situazioni climatiche, e il processo di acquisizione di nuove imprese, con il conseguente ampliamento dei prodotti, ha segnato la normale evoluzione della Leitner. L'azienda ha oggi infatti 2.400 persone operative in Italia, Austria, Francia, U.S.A., India e Cina.

Nell'arco dei prossimi 15-20 anni non vi sarà nel mercato alpino una grandissima potenzialità di crescita e dunque è di vitale importanza per un'azienda come la nostra ampliare le proprie aree di business. Lo sguardo è rivolto al mercato del futuro: i mezzi di trasporto urbano (*MiniMetro*) e il generatore eolico (*Leitwind*). Un impegno che è sinonimo di apertura verso un modo di agire ecologico e moderno.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

M.S.: Si possono riassumere in quattro concetti:



- esperienza;
- alta tecnologia;
- sicurezza;
- *comfort*.

Con una quota di esportazioni superiore all'80%, l'azienda non consolida solo la presenza sui mercati nazionali ed esteri, ma assicura anche interessanti opportunità occupazionali.

Forte di una lunga esperienza imprenditoriale, Leitner è in grado di puntare efficacemente su un elevato livello di qualità produttiva e su un validissimo servizio di assistenza tecnica. Massima sicurezza per l'utente e redditività costante per il gestore degli impianti: questi gli obiettivi principali.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

M.T.: Assolutamente sì. La nostra tecnologia viene messa a disposizione del cliente, che può decidere come personalizzare il prodotto solamente nella scelta delle diverse soluzioni tecnologiche e a livello di immagine.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

M.T.: Nessun tipo di problematica e nessun tipo di cambiamento. Il modello che viene proposto in Cina è assolutamente uguale, per ogni sua componente tecnica, in ogni parte del mondo.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

M.S.: Applicare gli strumenti tecnologici in altri contesti è ciò che ha mosso l'azienda, grazie alla ricerca e sviluppo, negli ultimi anni. La realizzazione di alcune opere come il *MiniMetro* nella città di Perugia o gli impianti eolici realizzati in Italia, Austria, Bulgaria e India, non è altro che la dimostrazione di come l'alta tecnologia di Leitner può essere utilizzata anche in altri settori.

La strategia sta appunto nel vedere oltre e capire in quale direzione si muovono i mercati internazionali.

I nostri sono investimenti molto forti in ambiti dove comunque la concorrenza straniera è molto agguerrita, ma dove la nostra azienda è sicuramente in grado di

competere. Per quanto riguarda le fonti di energia rinnovabile c'è un'enorme richiesta, soprattutto in Italia, ed è nostra volontà soddisfare tutte le esigenze dei nostri possibili clienti.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

M.T.: La politica di marketing deve essere vista secondo due ottiche ben differenti tra loro: da una parte la mera commercializzazione dei nostri impianti, dall'altra la gestione delle stazioni sciistiche.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il nostro è un settore di nicchia con pochi produttori a livello mondiale, e dove quindi la politica di marketing risulta molto relativa. Non serve una grande pubblicità, perché il cliente già conosce l'alta professionalità dei nostri prodotti.

Ben diverso è il discorso inerente alla gestione di impianti, dove, soprattutto in Cina, la politica di marketing è davvero forte. Si agisce su un bacino di utenza enorme e i primi impianti non sono altro che la prima fase di un progetto ben più ampio.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

M.S.: Personalmente sono convinto che il principale problema sia nell'ambito della comunicazione. Ancora oggi sono pochissimi i *manager* cinesi che conoscono la lingua inglese, soprattutto nel nostro settore. Direi che la lingua è il principale ostacolo che si incontra nell'approcciare il mercato cinese, con numerosi interpreti la cui affidabilità il più delle volte è impossibile da valutare. Sottovalutare questo aspetto vuol dire incorrere in una serie di problematiche che portano il più delle volte a situazioni assai spiacevoli.

Altre difficoltà sono da ricollegare a una cultura totalmente diversa dalla nostra e da una burocrazia molto invadente. Per fare un esempio, i rapporti diretti con le banche cinesi sono praticamente impossibili: per fare un semplice versamento non esistono moduli in lingua inglese, ma solamente in lingua madre.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in Cina?

M.T.: Siamo partiti con un ufficio tecnico, anche pre-



posto alla vendita; ora avvieremo la costruzione di un sito produttivo, nella consapevolezza che per operare al meglio in Cina sia necessario rafforzare la propria presenza in loco, anche sul fronte produttivo.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

M.S.: Le difficoltà nell'interfacciarsi con la Cina non riguardano principalmente questi aspetti. Ne possono esistere ma sono ampiamente superabili.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

M.T.: Nel nostro settore sono davvero pochi, poiché il mercato italiano è sicuramente più qualificato e con una più alta preparazione rispetto a quello cinese.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

M.T.: La Cina sta vivendo una situazione di grande crescita a livello di infrastrutture con continue realizzazioni a una velocità impressionante per noi europei. Noi siamo testimoni in prima persona di questa situazione, avendo assistito alla realizzazione, ultimata in breve tempo, di un'autostrada che collega rapidamente al centro di Pechino (che dista 240 km di distanza) la vallata dove sono ubicati i nostri impianti.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

M.T.: Per quanto riguarda gli impianti sciistici abbiamo avuto un solo *partner* locale del settore con il quale abbiamo instaurato un rapporto grazie a conoscenze italiane che già operavano in Cina. Per quanto concerne la commercializzazione dei prodotti, ci affidiamo a personale italiano, francese e cinese. I rapporti con i cinesi non sono comunque sempre agevoli.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

M.T.: La nostra concorrenza deve essere suddivisa in due rami ben diversi: da una parte il nostro principale *competitor* austriaco, con il quale abbiamo instaurato un rapporto di reciproca stima e rispetto; dall'altra la concorrenza cinese basata su una filosofia totalmente

diversa rispetto alla nostra e che il più delle volte crea prodotti di qualità e sicurezza sicuramente non pari a ciò che noi possiamo offrire.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

M.T.: Sostanzialmente per quanto riguarda alcuni prodotti altamente importanti per la sicurezza (per esempio le morse che sostengono la funivia) essi vengono prodotti principalmente in Italia, e vengono poi esportati in tutto il mondo. Altre componenti invece (per esempio le funi o i sostegni) vengono prodotti direttamente in loco da nostri fornitori che ci garantiscono efficienza e qualità.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento?

M.S.: oltre ai diversi siti produttivi in Italia, Austria, India, Francia e Stati Uniti, contiamo su un'ottantina di punti vendita e assistenza sparsi in tutto il mondo.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

M.T.: È impensabile, per un discorso collegato principalmente alla cultura cinese, pensare che qualcosa non possa essere copiato in Cina. La nostra esperienza personale ci porta a dire che fino a oggi non abbiamo in ogni caso avuto grosse problematiche sotto questo aspetto, anche se sicuramente qualcosa è stato copiato.

Ci tengo a precisare che questa problematica non deve comunque essere vista come solamente riferita al contesto cinese, ma debba essere presa in considerazione in tutti i paesi del mondo.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

M.T.: Tutti i nostri impianti devono sottostare a una serie di esami e verifiche delle autorità competenti, con una lunga procedura burocratica, che il più delle volte rallenta i nostri tempi lavorativi. Non è comun-



que un aspetto che caratterizza solamente la Cina, anche se i tempi rispetto al resto del mondo sono più lunghi.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

M.S.: La nostra attività richiede un rapporto continuo con gli Istituti Bancari e con le Autorità in generale.

È difficile instaurare, secondo la nostra opinione, dei rapporti con gli Istituti Bancari presenti nel territorio cinese. Non avremmo mai pensato di trovare tutte le difficoltà che invece abbiamo, nostro malgrado, riscontrato, come, per esempio, l'impossibilità di poter fare semplici operazioni quali un aumento di capitale in loco o il trasferimento di denaro dall'Italia.

Per ogni questione finanziaria facciamo dunque affidamento su alcune banche di Hong Kong, poiché con le banche locali non può sussistere alcun tipo di rapporto per problemi da ricollegare alla lingua (documenti tutti in lingua cinese), alle varie procedure, alla burocrazia e alla tempistica.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

M.S.: La nostra azienda si muove autonomamente senza instaurare rapporti con le Istituzioni. Gli unici interscambi avvengono con le Ambasciate, anche perché, secondo la nostra esperienza, ci sembra che le Istituzioni Italiane non siano all'altezza delle loro omologhe Istituzioni straniere, almeno nel nostro campo.

Anche per le caratteristiche del nostro prodotto dunque, ci muoviamo da soli e finora questa strada ha portato sempre a degli ottimi risultati.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

M.T.: Un'azienda come la nostra, con una storia alle spalle ultracentenaria, è molto attenta agli aspetti

del passaggio generazionale, anche se devo dire che non vi è una politica specifica per quanto riguarda questo aspetto.

Sicuramente vi è stata negli anni la volontà di inserire all'interno dell'azienda i discendenti della famiglia Leitner. Alla fine degli anni ottanta, l'attuale presidente (*Michael Seeber* - ndr), proveniente dal settore dell'edilizia, è subentrato a due dei tre fratelli pronipoti del fondatore; da allora uno dei discendenti della famiglia Leitner fa parte del consiglio di amministrazione ed è il responsabile delle vendite estere.

Da poco più di un anno poi anche il figlio di Michael Seeber, Anton, è entrato a far parte del CdA, ed è il responsabile dei nuovi settori *MiniMetro* e *Leitwind*.

Se doveste dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

M.T.: Non si può affrontare la Cina con la paura di ciò che si può incontrare e allo stesso tempo non si può pretendere di fare *business* nel territorio cinese con la volontà di dominarlo e conquistarlo.

La mentalità cinese è troppo diversa dalla nostra ed è difficile per un europeo poter capire tutti i meccanismi che regolano il mercato cinese.

Servono molti anni di esperienza sul campo e una grande umiltà per confrontarsi con un mercato così diverso non solo dal nostro, ma anche da tutti gli altri mercati mondiali.

M.S.: Il futuro in ogni caso non può essere senza la Cina e prima o poi un'azienda che vuole competere sui mercati internazionali deve affrontare questo mondo.

Un ultimo suggerimento che posso dare è di diffidare dei cittadini esteri (anche italiani) che "bazzicano" sul territorio come sedicenti consulenti; meglio affidarsi a seri studi professionali di consulenza, sicuramente più costosi, ma che garantiscono un sicuro affidamento.



7. Monteferro Spa

Attività svolta e settore merceologico: guide per ascensori e componenti

	2007	2008	2009
Fatturato	245 milioni	357 milioni	290 milioni
Fatturato in Cina	78 milioni	158 milioni	140 milioni
Numero dipendenti	1430	1900	1743
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	1090	1497	1400
Unità produttive ubicate in Italia, Spagna, Rep. Ceca, Cina, Canada, USA, Brasile			

INTRODUZIONE

Monteferro Spa opera con questo nome dal 1973 e ha sede a Monvalle, in provincia di Varese. A partire dalla fine degli anni ottanta, Monteferro ha avviato un processo di internazionalizzazione che ha portato alla costituzione di una prima joint venture nella Repubblica Popolare Cinese, nella provincia di Hebei, nel 1992; negli anni successivi, il gruppo Monteferro si è ulteriormente sviluppato creando e acquisendo unità produttive anche in Spagna, Repubblica Ceca, Canada, USA e Brasile, oltre a intensificare la propria presenza sul mercato cinese. Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dall'Ing. Tiziano Granata, General Manager di Monteferro Spa, al team di Interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Monteferro Spa produce guide per ascensori, utilizzando come materia prima dei profili a T di acciaio laminato a caldo; non svolge lavorazione a caldo dell'acciaio, ma acquista questi materiali e li trasforma con dei cicli tecnologici di trafilatura o piallatura. Le guide hanno la duplice funzione di guidare la cabina e il contrappeso e di rendere sicuro l'utilizzo dell'ascensore.

Nel corso degli anni abbiamo aggiunto a questa attività, che costituisce il *core business* dell'azienda, anche la fornitura di componenti del vano ascensore (per esempio gli organi di fissaggio delle guide alla parete, i deceleratori di fondo fossa, le dime di fondo fossa, etc.), una serie di componenti statici che stanno all'interno del vano ascensore. Questo modello di business viene applicato da Monteferro anche in Nord America e in Cina.

Abbiamo come clienti tutte le società multinazionali

del settore e molte altre società, non multinazionali, che vanno dalle imprese famigliari alle aziende di medio volume.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

L'attività svolta in Cina consiste nel fornire ai clienti guide per ascensori con l'aggiunta di tutti i componenti che servono per il fissaggio e di altri elementi dell'ascensore interni al vano. Questo ci consente di fornire ai nostri clienti un servizio a valore aggiunto, mentre la produzione di componenti, per i clienti, non costituisce attività interessante.

Com'è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Sul finire degli anni ottanta abbiamo iniziato a prendere i primi contatti con la Repubblica Popolare Cinese e nel 1992 abbiamo costituito la prima società



mista nella provincia di Hebei.

Nei primi anni del nuovo millennio, ci siamo resi conto che per l'elevato tasso di crescita del mercato cinese, la nostra entità locale risultava oramai troppo piccola. Abbiamo allora avviato la ricerca di un nuovo partner locale per effettuare un'acquisizione che ci consentisse di sviluppare il nostro mercato in Cina; abbiamo individuato, tra i produttori di guide per ascensori, un produttore caratterizzato dall'avere un modello di business simile al nostro. Nel 2005 abbiamo creato una società mista paritetica, la Monteferro Sanhang Hangzhou, con sede in Hangzhou, dalla quale è nata un'altra società, la Monteferro Sanhang Tianjin. Nel corso del 2007, poi, abbiamo acquisito altre due società, una delle quali è diventata un'unità produttiva della Monteferro Sanhang, mentre l'altra, denominata Xinke, opera nella zona di Taicang.

Nel corso del 2009 abbiamo creato due unità produttive rispettivamente a Chendu e Nanxun. Nella primavera del 2010 abbiamo acquisito il controllo di un laminatoio a caldo nella zona di Tianjin che produrrà le guide grezze integrando verticalmente la nostra produzione.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

Il nostro obiettivo è quello di proporci con una serie di prodotti e servizi integrati che possano essere di valore aggiunto per il cliente, perché non vogliamo essere percepiti come un fornitore di una mera *commodity*.

Vogliamo operare a livello globale garantendo sempre il medesimo livello qualitativo elevato, con un *brand* unico e con la possibilità di operare a livello locale adattando i nostri servizi a quelle che sono le esigenze tipiche del paese in cui siamo localizzati.

Il nostro è un prodotto omogeneo su scala mondiale, ma nello stesso tempo adattato alla realtà locale.

Per quanto riguarda i valori condivisi nella nostra azienda, si deve sicuramente sottolineare la grande attenzione rivolta alla crescita interna dei collaboratori, ai quali viene data grande fiducia affidando loro anche nuovi ruoli e nuove sfide, al fine di favorirne la crescita e testarne, direttamente sul campo, le capacità e la predisposizione a questo o quel ruolo.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Il nostro Gruppo è il primo produttore cinese in termini di quota di mercato.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

È senza dubbio un aspetto molto importante. Credo che uno dei meriti che vanno riconosciuti al presidente e ai soci di Monteferro Spa è quello di aver intravisto la possibilità di uno sviluppo su mercati internazionali quando ancora vi era incertezza sulle effettive potenzialità di questi.

La scelta di intraprendere la via dell'internazionalizzazione per la nostra azienda è stata dettata anche dall'esigenza di trovare una soluzione al problema tipico del nostro prodotto: la difficoltà di trasporto. Questo ci ha spinto a insediarsi su vari mercati, per avvicinarci ai clienti; andando poi a investire maggiormente sui mercati più premianti.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Un nostro punto di forza è certamente la qualità dei nostri prodotti e la capacità di mantenerla elevata in tutti i mercati nei quali operiamo, garantendo inoltre un servizio adeguato alle esigenze locali.

Altro punto di forza è quello già accennato sopra: l'aver impostato un modello di business caratterizzato da un'integrazione di prodotti e servizi tali da trasferire grande valore aggiunto ai nostri clienti e non limitarsi alla fornitura di una *commodity*.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Il nostro prodotto si caratterizza per il fatto che deve seguire delle regole standard (circa dimensioni, peso, etc.) codificate da una normativa internazionale, applicata in tutto il mondo, salvo piccole differenze.

Quindi, essendo il prodotto standardizzato, ciò che viene adeguato alle esigenze locali è semmai l'erogazione del servizio al cliente che richiede attenzione e sensibilità verso quelli che sono gli usi e le abitudini locali, spesso molto diversi rispetto ad altri paesi (per



esempio, le relazioni con le organizzazioni sindacali o le relazioni commerciali e i rapporti d'affari che spesso sono legati a codici culturali diversi da quelli dei paesi occidentali).

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Essendo il prodotto standardizzato a livello internazionale, l'attività di ricerca e sviluppo di Monteferro si concentra sui metodi di produzione più che sul prodotto; in tutte le società del gruppo create *ex novo* abbiamo cercato di applicare la tecnologia più avanzata possibile; quando invece abbiamo acquisito strutture già esistenti, abbiamo investito, a seconda delle esigenze, in automazione o sistemi di produzione più sofisticati, ma soprattutto abbiamo investito, e lo stiamo ancora facendo, nella formazione del personale: in ambito qualità, *manufacturing* e vendita. Sotto quest'ultimo aspetto, in particolare, troviamo la necessità di coinvolgere in *sales meetings* periodici i venditori locali, che hanno buone capacità, ma poca propensione al reporting e al coordinamento. Puntiamo poi molto anche alla formazione di nuovi ingegneri da inserire nelle nostre aziende.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

Con le multinazionali nostre clienti abbiamo di regola dei contratti "ombrello" che riguardano la fornitura in tutti i paesi in cui sono localizzati. Chiaramente, la direzione è in Italia, mentre nei singoli paesi si opera con dei sottocontratti di area gestiti dalle nostre realtà locali.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

La nostra attività in Cina ha attraversato due fasi: in un primo momento, avevamo creato una *joint venture* con un partner locale interessato ad applicare le tecnologie avanzate di cui disponevamo e che portavano alla produzione di un prodotto di altissima qualità, ma con costi più elevati rispetto ai prodotti della concor-

renza, qualitativamente inferiori, ma maggiormente rispondenti ai bisogni di un mercato non particolarmente esigente sotto l'aspetto della qualità. Il nostro prodotto, quindi, in quella fase ha avuto successo più come prodotto di esportazione dalla Cina in altri paesi, che non nel mercato locale.

Non si può dire che questo abbia costituito per noi un insuccesso; diciamo che è stata un'esperienza dalla quale abbiamo capito molte cose e che ci ha consentito di arrivare al successo che caratterizza l'attuale fase della nostra presenza nel mercato cinese.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in Cina?

I cambiamenti che hanno caratterizzato Monteferro nel corso degli anni sono legati allo sviluppo, in generale, della nostra azienda e della nostra attività, quindi non sono necessariamente legati allo sviluppo nel mercato cinese.

La nostra struttura si basa su una Spa caratterizzata da quattro aree fondamentali che si rispecchiano poi nella struttura locale cinese: abbiamo un'area *manufacturing*, un'area di *sales marketing*, un'area per il *controlling* e un'area strategica e di *planning*. Abbiamo poi una struttura, con base a Shanghai, con tre persone dedicate, che si occupa della supervisione dell'attività in Cina e del *reporting*: la scelta è stata quella di tenere questa struttura separata dalle fabbriche con le quali comunque è in continuo contatto per fare da tramite tra queste e la capogruppo.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

Siamo leader a livello mondiale con una quota di mercato intorno al 35-37%; si consideri comunque che a livello globale abbiamo solo un *competitor* spagnolo, che però non è presente in Nord America e in Europa Centrale, a differenza di Monteferro.

Abbiamo poi un altro *competitor*, un'azienda cinese, che però non è internazionalizzata e quindi non è un *Global Competitor*.

Gli altri produttori, seppur numerosi, sono tutti di piccole o medie dimensioni.



Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

No, non abbiamo riscontrato alcuna particolare difficoltà.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Sicuramente la forte pressione da parte delle Società clienti sul fornitore per mantenere i costi di produzione degli ascensori sostanzialmente stabili; mentre a differenza di altri mercati in Cina non vi è poi la gestione da parte degli ascensoristi dei servizi di manutenzione.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

Dal 1993 mi sono recato in Cina molte volte e devo dire che ogni volta ho trovato una grande crescita delle infrastrutture. Non sono affatto d'accordo con chi sostiene che la Cina non è in grado di creare infrastrutture al passo con le esigenze del suo forte sviluppo, anzi, mi sembra che i tempi di realizzazione siano davvero molto rapidi.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

Siamo contenti dei nostri partner locali, con i quali abbiamo un grande rapporto di fiducia basato su un'intesa chiara e il rispetto reciproco. Possiamo dire che il tempo e le risorse che abbiamo investito per la ricerca dei partner locali sono stati ripagati dalle scelte fatte.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Ci troviamo a dover affrontare una concorrenza molto feroce, ma siamo attrezzati per sostenere la competizione.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

Siamo localizzati sia al nord della Cina, con due unità produttive, sia al sud, con altre tre unità. Abbiamo poi scelto di aprire delle *branches* localizzate in prossimità di alcuni nuclei di clienti particolarmente interessanti, al fine di abbattere i costi di trasporto e garantire tempi di consegna rapidi. Queste *branches* non sono unità produttive: ricevono dei prodotti semifiniti che poi vengono completati in loco adattandoli alle esigenze dei clienti. Si tratta di un modello simile a quello dell'automotive.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

Sì, abbiamo la Monteferro Hradek nella Repubblica Ceca, la Monteferro America che opera in Canada e USA, nata da una *joint venture* con l'unico produttore nord-americano di guide e componenti per ascensori; siamo presenti in Brasile con la Monteferro America Latina, in Spagna con la Montespain, in Russia con la Monteferro Russia, in India con la Monteferro India e in Cina con la Monteferro Shanghai, vero e proprio ufficio di coordinamento della nostra attività nelle territorio asiatico.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Essendo il prodotto standardizzato a livello mondiale, non abbiamo brevetti. Per quanto riguarda il marchio, non abbiamo avuto alcun problema in Cina; problemi di questo tipo li abbiamo avuti solo in Medio-Oriente.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Alla fine degli anni ottanta, la lingua creava non pochi problemi: gli interpreti infatti, pur di buona volontà, non erano particolarmente abili e incorrevano spesso in errori di traduzione e talvolta anche in *gaffes*. Negli ultimi anni il problema della lingua è stato in gran parte superato dall'utilizzo più diffuso dell'inglese, anche se si deve considerare che per i cinesi non è facile passare da una lingua tonale, come la loro, a una lingua con caratteristiche completamente diverse, come quella inglese.



Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Ci sono state richieste delle certificazioni per i prodotti che abbiamo importato in Cina dall'estero, ma questo non ha comportato particolari problemi.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

In Cina sono presenti numerosi uffici di rappresentanza di Istituti internazionali, ma sono poche le banche che vi operano effettivamente. Sarebbe auspicabile poter avere maggiori interlocutori di network internazionali.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Non abbiamo avuto particolari rapporti con le istituzioni italiane, a parte la presenza del console italiano all'inaugurazione delle nostre società cinesi e qualche scambio di informativa con l'ICE. Quando siamo approdati in Cina ci siamo mossi autonomamente, sviluppando da soli le relazioni con gli interlocutori locali.

Con riferimento alla nostra società in Repubblica Ceca, invece, abbiamo avuto degli ottimi rapporti con l'ambasciata italiana e con l'ICE di Praga.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. **passaggio delle proprietà ai discendenti;**
- b. **inserimento nell'organizzazione e governance dei discendenti stessi.**

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

Il passaggio generazionale si sta svolgendo da tempo con l'inserimento nell'organizzazione dei discendenti.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Credo che sia fondamentale investire tutto il tempo

necessario per raccogliere le informazioni e gli elementi che occorrono per poter fare scelte corrette e ponderate, possibilmente avvalendosi di risorse che abbiano già operato in Asia.

Sconsiglio di fare affidamento su informazioni riportate da altri o affidarsi a consulenti improvvisati.

Bisogna tener presente che in Cina vi è una grandissima difficoltà a mantenere la riservatezza; ci sono differenze culturali molto grandi con le quali ci si deve scontrare e per superare le quali occorre conoscere bene i cinesi e il loro modo di fare business.



8. Onda Communication Spa

Attività svolta e settore merceologico: produzione e commercializzazione di chiavette internet, modem, telefoni cellulari e altri dispositivi per la connettività in mobilità.

	2007	2008	2009
Fatturato (migliaia di €)	39.659	90.109	49.646
Fatturato in Cina (migliaia di €)	23	68	72
Numero dipendenti	45	48	50
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	1	1	1
Canali di vendita all'estero	Operatori telefonici, Importatori, Distributori		
Unità produttive ubicate in	Italia, Romania, Cina		

INTRODUZIONE

Onda Communication Spa è una delle più dinamiche società a capitale privato nello scenario italiano delle tecnologie wireless & mobile.

Fondata nel settembre 2003 da un gruppo di manager/imprenditori con grandi esperienze internazionali, ha iniziato la propria attività realizzando telefoni cellulari per poi allargare con lungimiranza la propria offerta verso prodotti destinati alla trasmissione dati in mobilità attraverso tecnologie HSPA e Wi-Max.

Dal 2003 a oggi, Onda ha maturato grande esperienza e professionalità nello sviluppo di prodotti dotati di tecnologia GSM, UMTS e WiFi, integrando soluzioni sempre più evolute e tecnologicamente avanzate.

È stata la prima azienda a proporre i prodotti EDGE, ha introdotto il primo prodotto in tecnologia HSDPA (M1HS), il primo prodotto in tecnologia HSUPA (MT505UP) e i prodotti HSDPA oggi più veloci sul mercato (Mx83) da 10.2Mbps e da 14.4 Mbps.

È stata anche la prima azienda a proporre un dispositivo con funzioni di modem 3G per la comunicazione dati e ricevitore per la TV digitale mobile e per la TV digitale terrestre.

L'azienda ha già sviluppato prodotti in tecnologia HSPA+ (MT900HP) e sta attivamente sviluppando le soluzioni per la tecnologia LTE (Mx1000LT) che potranno essere sul mercato a fine 2011.

Onda Communication possiede tutte le necessarie capacità strategiche/operative per fornire prodotti di tecnologia e prestazioni agli operatori di telefonia e al mercato libero. Per fare questo Onda lavora come system integrator dominando ogni competenza critica nel processo di sviluppo del prodotto.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dall'amministratore delegato Dott. Michelangelo Agrusti e dal Dott. Mauro Placer, Strategic Marketing della società Onda Communication S.p.A, al team di Interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

L'azienda si occupa in particolare di terminali multimediali mobili di nuova generazione, quali chiavette USB, moduli di comunicazione mobile e prodotti tecnologici

che integrano moduli di comunicazione 3G e 4G.

Le principali linee di prodotto di Onda Communication sono così suddivisibili:

- *mobile broadband*: chiavette USB e altri prodotti GSM/GPRS/EDGE/UMTS/HSDPA/LTE che rap-



presentano il core business aziendale;

- *light infrastructure*: prodotti "indoor oriented" per la comunicazione e lo scambio di dati all'interno della casa;
- prodotti Multimediali: prodotti innovativi rivolti a mercati specifici come per esempio la Pubblica Amministrazione, Scuola e Sanità con un denominatore comune, la semplicità d'uso;
- altri prodotti e servizi innovativi.

Tutti i prodotti di Onda si caratterizzano per la presenza di moduli per connettività a banda larga su rete mobile e per il design raffinato e innovativo.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Inizialmente acquisti e produzione, per ovvi motivi di costo, affiancata da un sistematico e preciso Controllo qualità. Inoltre una continua attività di *scouting* tecnologico per trovare sempre il partner giusto.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

L'attività in Cina è iniziata nel 2003. Dal *benchmark* e *scouting* iniziale si è via via strutturata una vera e propria rete di partnership con aziende locali cinesi.

Si tratta di diversi fornitori, specializzati in diverse tipologie di prodotti/servizi e in diverse fasi della produzione. L'esperienza maturata nel corso degli anni ha consentito di migliorare la qualità dei processi e prodotti e di allargare la rete di conoscenze delle aziende locali. Ciò ha consentito all'azienda di sostituire, parzialmente o, in taluni casi, anche totalmente i fornitori che non potessero fare fronte alle effettive esigenze aziendali, in termini di flessibilità, tecnologie, tempi e costi di produzione e di selezionare solo quelli che potessero affiancare e sostenere l'azienda per far fronte alle necessità dei propri clienti ed essere competitiva sui mercati globali.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

Le funzioni aziendali interne che si interfacciano con la Cina sono l'Area "Produzione e logistica", l'area "Product Management", "Controllo Qualità" e "After Sales": ogni funzione lavora a stretto contatto con diversi collaboratori e aziende locali per le attività di propria competenza.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

La società si caratterizza per l'innovazione tecnologica e il design dei propri prodotti unito a una elevata flessibilità gestionale e produttiva. Il processo inizia con l'ideazione dei prodotti in stretto contatto con il cliente per comprenderne appieno i bisogni. Una volta chiarite le necessità e i requisiti fondamentali viene sviluppato internamente un progetto di ingegnerizzazione e sviluppo del prodotto. Un team competente si occupa poi della prototipizzazione e del testing del prodotto o della piattaforma. La produzione viene nel 90% dei casi externalizzata, riducendo i rischi e gli investimenti produttivi diretti, ma seguita in tutte le varie fasi del processo, dall'avvio della produzione pilota, alla *mass production* e controllo qualità fino alla consegna al cliente.

Tutto questo garantisce un'estrema flessibilità, ma al contempo un dominio su tutte le fasi cruciali del processo di sviluppo del prodotto, senza mai perdere di vista l'obiettivo primario, ovvero soddisfare nel modo migliore e nei tempi più rapidi i bisogni e le richieste del cliente.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Al momento la Cina non rappresenta un mercato di sbocco per i nostri prodotti.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

La pianificazione strategica svolge un ruolo di stimolo, indirizzo e guida per il business e l'attività aziendale. Compiti principali risultano essere quello di analizzare i bisogni dell'utente per anticipare nuove tendenze di mercato e di predisporre una *roadmap* tecnologica e di prodotto capace di dar conto delle stesse. Per questo motivo Onda presta grande cura nella segmentazione del mercato al fine di realizzare dispositivi il più possi-



bile coerenti con le esigenze della diversa tipologia di cliente (operatore di rete e cliente finale).

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Flessibilità, conoscenza del mercato e delle tecnologie, competenze del management, innovatività dei prodotti e un team affiatato.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere al prodotto/servizio?

La qualità del prodotto risulta essere fondamentale e, poiché gli standard qualitativi cinesi sono spesso inferiori a quelli richiesti dai mercati europei o internazionali, è stato necessario focalizzarsi sul controllo della qualità e sulla cura dei dettagli del prodotto stesso. Inoltre i dispositivi elettronici prodotti o importati dalla Cina devono soddisfare normative comunitarie ed essere sottoposti a certificazione CE e RoHS.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

La ricerca e sviluppo (totalmente in Italia) costituisce uno dei pilastri della strategia aziendale ed è scorrelata dal particolare mercato in cui si intende vendere i prodotti, fatto salvo che ciascun mercato ha le sue particolari esigenze e di conseguenza la ricerca e sviluppo riceve input dall'analisi del singolo mercato per orientare lo sviluppo nella giusta direzione per il soddisfacimento dei requisiti del cliente.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Differenze culturali, difficoltà di comprensione e metodo di lavoro. Spesso sono state risolte proficuamente, tramite missioni di interscambio culturale: è così che dipendenti Onda italiani si recano spesso in Cina, anche per periodi prolungati e viceversa. Ciò ha facilitato il processo di integrazione, e migliorato i rapporti personali e lavorativi.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in Cina?

Aggiornamento del personale tramite corsi di lingua e missioni in Cina e adeguamento agli orari di lavoro per poter dialogare con la Cina (6-7 ore di differenza).

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

I nostri prodotti, per quanto riguarda il mondo del mobile *broadband*, hanno un brand riconosciuto e hanno un posizionamento di fascia medio-alta per la tecnologia e per il design.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

Velocità e flessibilità risultano fondamentali per far fronte alle esigenze del cliente e del mercato. In taluni casi ci sono stati ritardi dovuti alla dogana, soprattutto nel caso di fornitori che operano in aree interne divise da più barriere doganali. Come ogni paese anche la Cina ha le sue peculiarità, gestite prontamente dal nostro dipartimento logistico.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Come già detto, al momento non ci siamo ancora cimentati nel mercato cinese, ma possiamo dire che i punti di maggior somiglianza nel mercato del *mobile* sono la continua crescita in termini di clienti e l'alto livello di competizione tra i fornitori.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

Forti disquilibri a seconda delle zone e poca uniformità. Per esempio in zone ad alto tasso tecnologico, come Shanghai e Shenzhen, si riscontrano pochi problemi, ma nelle zone più interne i problemi esistono ancora, in particolare nelle vie di comunicazione (strade, aeroporti).

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

La maggior parte dei rapporti instaurati con aziende



locali sono basati su uno stretto rapporto di fiducia e di collaborazione. Dipende molto dagli obiettivi; con alcune realtà esistono collaborazioni da diversi anni e, in prospettiva, continueranno. Per obiettivi più di corto raggio abbiamo invece creato partnership su prodotti/progetti specifici, con un inizio e una fine.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

La concorrenza sui mercati internazionali viene affrontata con la differenziazione del prodotto, soprattutto per la parte relativa al servizio, alla personalizzazione e al design. I nostri principali *competitors* sono aziende cinesi.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica?

I prodotti vengono generalmente importati via aerea, per ridurre i tempi di consegna o, quando i tempi lo permettono, per via marittima. C'è quindi un continuo processo di controllo e allocazione di spazi su voli cargo per garantire le consegne nei tempi richiesti soprattutto nei periodi più "caldi" ossia inizio estate e Natale.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

Sì, abbiamo degli uffici di rappresentanza in Brasile a Sao Paulo - per l'area LATAM - dove ci avvaliamo del supporto di alcune società di consulenza e di collaboratori, in Cina, a Shenzhen e Shanghai per il FAR EAST.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Sì, abbiamo avuto un caso di contraffazione del marchio a cui abbiamo tempestivamente reagito con una diffida all'utilizzo. A chi avesse intenzione di intraprendere relazioni commerciali con la Cina, anche se non nel breve periodo, consigliamo di tutelarsi fin da subito, registrando o estendendo i marchi e brevetti di interesse. Risulta molto utile tutelarsi adeguatamente

anche in fase di stesura contrattuale.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Il problema della differenza linguistica è stato risolto con l'utilizzo della lingua inglese e, in taluni casi, tramite l'utilizzo di collaboratori locali che agevolano la risoluzione dei problemi e la spiegazione e comprensione di questioni più complesse.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

L'azienda è certificata UNI EN ISO 9001 dal 2004 dal Bureau Veritas - SINCERT. Tutti i prodotti Onda sono inoltre certificati secondo le normative europee CE e RoHS.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Onda ha rapporti ottimali con i maggiori istituti di credito internazionali referenziati in Cina, nonché con istituti nazionali e locali.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

I rapporti con le Istituzioni italiane sono ottimali. La Banda Larga e il Digital Divide sono questioni di interesse di Onda, ma fondamentali anche per lo sviluppo del Sistema-Italia stesso. Alcune nuove linee di business prevedono inoltre lo sviluppo di prodotti di interesse per la Pubblica Amministrazione, la Scuola e la Sanità.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Innanzitutto, gli consiglierei di trovare un collaboratore cinese di fiducia che parli bene l'inglese. In secondo luogo consiglierei un periodo di permanenza in loco, al fine di capire le dinamiche del mercato, ma soprattutto la loro cultura.

Da ultimo, ma non meno importante, di presidiare ogni fase del processo con punti di verifica ravvicinati per avere la garanzia di raggiungere gli obiettivi concordati.



9. Paluani Spa

Attività svolta e settore merceologico: produzione di dolci da forno a lievitazione naturale

	2007	2008	2009
Fatturato	38 milioni	42 milioni	n.d.
Fatturato in Cina	n.d.	0,15 milioni	n.d.
Numero dipendenti	70	70	n.d.
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	n.d.	2 + 1	n.d.
Canali di vendita all'estero	Importatori – Distributori – Grande Distribuzione – Distribuzione Organizzata		
Unità produttive ubicate in	Italia presso la sede di Dossobuono di Verona		

INTRODUZIONE

La Società Paluani iniziò a operare nel mondo dei prodotti dolciari da forno intorno agli anni '20. Nel 1976 tutta la produzione venne trasferita a Dossobuono di Verona in un nuovo stabilimento di 42.000 mq costruito su un'area di oltre 100.000 mq.

Con il passare degli anni il marchio Paluani crebbe di notorietà e si distinse fino a oggi per l'elevata qualità e immagine di tutti i suoi prodotti meritando fra l'altro innumerevoli riconoscimenti.

Paluani, per prima fra le aziende dolciarie di prodotti di ricorrenza e continuativi, ha certificato nel 1996 il proprio sistema qualità conforme ai requisiti della normativa UNI EN ISO 9002. Cinque anni fa, nel 2003, all'azienda è stata riconosciuta la certificazione più prestigiosa UNI EN ISO 9001 2000. Inoltre tutti i prodotti dolciari da forno di casa Paluani sono certificati dalla SGS come "prodotti ottenuti con utilizzo di ingredienti non modificati geneticamente".

Paluani, infine e non per ultimo, è sponsor istituzionale dell'A.C. Chievo Verona che, militando nella massima categoria del campionato nazionale di calcio, sta aumentando la notorietà del marchio Paluani in Italia e all'estero.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Gabriele Ferrarese, Responsabile Mercati Esteri della Paluani Spa, al team di interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Vendita dei nostri dolci da forno a lievitazione naturale, stagionali e continuativi, in GDO, *Normal Trade*, C + C, *Horeca*, etc. Normalmente l'approccio commerciale prevede un accordo con un distributore/importatore locale il quale provvede a sua volta a importare e ridistribuire il prodotto nel mercato di sua competenza.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

In Cina il business è incentrato sull'esportazione dei nostri dolci da forno tramite il supporto di un distributore nazionale.

In un mercato saturo e poco redditizio quale è quello occidentale, la Cina si candida come un mercato strutturalmente all'avanguardia e un bacino d'utenza le cui dimensioni possono fisiologicamente garantire volumi importanti e profitti interessanti.



Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Dopo un attento viaggio interlocutorio con connessa analisi di mercato, abbiamo effettuato numerosi viaggi tecnici con presenza in Fiera Alimentare, incontri, e infine *starting cooperation* con un distributore nazionale. A seguito di questi primi *steps*, fondamentali per il primo collocamento del prodotto nei punti di vendita sul territorio, prevediamo un'ulteriore implementazione dei nostri investimenti sul mercato cinese. Innanzitutto, ci aspettiamo la costituzione in loco o di *Rap Office* o di una *Trading* che possa seguire il distributore/i e i clienti supportando in tempo reale tutte le loro necessità di carattere commerciale, amministrativo e quant'altro.

Questo ufficio sarà la proiezione in Cina dell'azienda madre. Inoltre prevediamo visite periodiche in Cina.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

L'ufficio estero, interno all'azienda, conta sulla collaborazione di due persone che si interfacciano con un ufficio esterno localizzato in Cina.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

Cultura e filosofia di qualità, servizio, alta immagine, giusto prezzo.

Nel caso particolare del nostro approccio al mercato cinese, il *leitmotiv* aziendale è sicuramente la volontà di trasmettere un messaggio di alta qualità tutta italiana a un consumatore medio la cui cultura alimentare è comunque profondamente diversa dalla nostra, pur essendo stimolata e ravvivata da un'insita curiosità del nuovo, del diverso e della qualità che stanno appunto determinando il successo dei prodotti "Made in Italy".

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Principalmente nei punti di vendita della grande distribuzione e *convenience shops*. Il target di consumo

è sia il nucleo familiare che il singolo individuo. Il posizionamento di prezzo naturalmente si pone su un livello medio-alto, quale appunto prodotto importato con tutti i costi aggiuntivi che questo comporta.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Primario e orientato principalmente al *sell in* e al *sell out* dei nostri prodotti con supporto di marketing applicato.

La pianificazione aziendale viene normalmente svolta dal CdA che poi riporta alla Direzione Vendite Italia e alla Direzione Vendite Estero, che a loro volta sviluppano *budgets* di vendita destinati alla rete vendite Italia, agenti generali e agenti di vendita, e con riferimento all'estero, distributori, importatori, *buyers* e *brokers*.

Essendo la nostra un'azienda produttrice stagionale, produzione, vendite e consegne vengono monitorate settimanalmente, per garantire servizio, puntualità e consegne sempre in forma ottimale.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

L'alto standard qualitativo, la flessibilità interna, il servizio, il prezzo conforme alle necessità di mercato.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Sì, con la differenza che in Cina vengono privilegiate le pezzature piccole. Infatti, le abitudini alimentari cinesi prevedono il consumo di piccole porzioni di prodotto, magari ripetuto spesso nell'arco della giornata.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Per il momento i nostri prodotti sono stati testati e listati nelle loro caratteristiche ordinarie. Pertanto non prevediamo interventi straordinari salvo l'utilizzo del marchio tradotto in lingua cinese. Naturalmente



siamo aperti a qualsiasi suggerimento ci venga dal mercato allo scopo di ottimizzare la comunicazione del nostro prodotto per un migliore e più diffuso consumo del medesimo.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

L'azienda è molto sensibile e attenta alle esigenze espresse dal mercato cinese e si adopera in tal senso.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

La nostra politica di approccio al mercato cinese combina l'offerta dei nostri dolci da forno con il supporto dell'alta notorietà derivante dall'esperienza che la squadra di calcio Chievo Verona, di cui Paluani è sponsor istituzionale, sta svolgendo in campionato. L'idea di far convivere il prodotto, il *brand* con lo sport ci è stata dettata dal fatto che i cinesi sono amanti del calcio in generale. Conoscono perfettamente il campionato e le squadre italiane e non per ultima conoscono e seguono l'A.C. Chievo Verona.

Esempio lampante: in Cina esistono numerosissimi siti dedicati all'A.C. Chievo Verona a dimostrazione di come la squadra sia conosciuta e il marchio Paluani, ora anche in cinese, sia noto.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

La prima e principale difficoltà è stato l'approccio culturale con il consumatore cinese e il confronto con le sue abitudini alimentari. Per questo motivo, i nostri prodotti sono stati più volte testati con risultati anche singolari, finché non sono stati individuati dei prodotti specifici e idonei.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in Cina?

Maggiore attenzione, maggiore flessibilità, maggiore dinamicità nelle decisioni importanti. Ferma e forte volontà di emergere in quel mercato.

Il mercato cinese si candida oggi come quello emergente per antonomasia e pertanto è da ritenersi degno della massima attenzione per quelli che saranno gli sviluppi commerciali e le successive vendite. L'azienda ritiene sia fondamentale rappresentare in sé tutte le suddette caratteristiche operative che come tali hanno garantito la diffusione del prodotto e della notorietà di marca in tutto il mondo e ora in questo nuovo mercato.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

Il marchio Paluani è ben noto sia all'interno dei confini europei che fuori Europa. I prodotti hanno un posizionamento di prezzo medio, con un livello di qualità e immagine piuttosto alto.

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

Ogni paese ha delle regole interne che devono essere rispettate e osservate pena la mancata esportazione del prodotto. L'azienda dimostra rapidità e flessibilità anche in questo genere di pratiche. Tutte queste pratiche vengono svolte ed espletate dal nostro dipartimento logistico.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Strutturalmente il mercato cinese nulla ha da invidiare a quello italiano e/o europeo in genere. La fantasia e la forte curiosità caratterizzano il consumatore cinese, in questo molto simile a quello italiano.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

All'avanguardia mondiale. È noto che il governo cinese, già da qualche tempo, sta investendo capitali considerevoli per la realizzazione di infrastrutture atte a velocizzare e ottimizzare gli scambi delle merci, la logistica, i servizi sui punti di vendita, al consumatore, etc.

È stato realizzato in tempi record il nuovo aeroporto di Pechino che risulta essere uno dei più importanti al mondo.



A Shanghai si sta ulteriormente ampliando il porto per una maggiore ricezione delle merci.

Come si struttura il rapporto con i Vostri *partners*?

Trattasi di un rapporto di stretta e fiduciosa collaborazione. Per noi un partner non è solo un cliente.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

La concorrenza, ovunque sia, ci stimola a proporci sempre ai massimi livelli di qualità, servizio e notorietà.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

La nostra strategia logistica si basa su consegne FOB porto italiano per *containers* completi. Nel paese ospite il distributore cura l'importazione via nave, lo sdoganamento e il collocamento del prodotto con relativo *sell out*.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

Ci avvaliamo del supporto di una società di consulenza localizzata direttamente in Cina.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

No. Siamo stati ben seguiti e supportati dai nostri consulenti anche in queste delicate pratiche.

Il mio primo suggerimento è di brevettare subito il marchio e le singole confezioni destinate all'export, prima di consegnare il prodotto.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Non ci ha creato problemi; del resto, in loco, possia-

mo contare su un validissimo supporto di lingua cinese, che ci ha permesso e ci permette di velocizzare in tutta chiarezza le nostre operazioni commerciali.

Per una migliore diffusione della notorietà del marchio Paluani, poi, abbiamo effettuato la registrazione dello stesso in lingua cinese.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Il nostro sistema qualità è certificato UNI EN ISO 9001 2000 e i nostri prodotti sono certificati SGS in quanto realizzati senza ingredienti modificati geneticamente. Le certificazioni di qualità sono un *plus* e un'assoluta garanzia per il nostri *partner* cinesi.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Normale. Come per molte altre PMI italiane operiamo con più istituti di credito referenziati anche in Cina.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;
- b. inserimento nell'organizzazione e *governance* dei discendenti stessi.

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

Per quanto concerne i due suddetti punti, ritengo che l'azienda abbia già provveduto a regolarsi sotto entrambi i punti di vista.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Innanzitutto, deve emergere una ferma volontà di voler penetrare il mercato cinese che, a oggi e nel mondo, è il più ricco di prospettive. Tale volontà deve essere comunque e sempre supportata non solo dalla propria, ma anche e soprattutto, da una qualche struttura in loco che ne possa seguire e garantire lo sviluppo e il buon esito finale.



10. Pedon Spa

Attività svolta e settore merceologico: importazione, lavorazione, confezionamento e distribuzione di prodotti alimentari, in particolare legumi e cereali, preparati per dolci, funghi secchi e alimenti senza glutine

	2007	2008	2009
Fatturato (USD)	82 milioni	100 milioni	110 milioni
Fatturato in Cina (USD)	19 milioni	20 milioni	20 milioni
Numero dipendenti	650	730	750
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	180	200	210
Canali di vendita all'estero	Industrie conserviere, di surgelazione, di confezionamento oltre alle catene distributive dei supermercati.		
Unità produttive ubicate in	Italia, Cina (3 unità), Etiopia, Messico		

INTRODUZIONE

Pedon Spa è un'azienda appartenente alla holding Pedon Group S.r.l., operante nel mercato dei legumi e cereali secchi (fagioli, piselli, ceci e lenticchie) dal 1984, dopo una lunga esperienza maturata nel settore dell'ingrosso grocery.

I buoni tassi di sviluppo hanno consentito, tra il 1987 e il 1989, di acquisire due piccole industrie alimentari del vicentino: Bosco'S S.r.l., produttrice di funghi secchi, e Tulipano S.r.l., produttrice di preparati per dolci.

Nei primi anni '90 Pedon è già uno dei principali operatori in Italia nel campo dei legumi e l'azienda con il maggior numero di esperienze nel private label.

Nel 1998 la realizzazione del nuovo stabilimento di Molvena (VI) è un punto di svolta per l'accorpamento delle tre aree di business, con grandi benefici dal punto di vista gestionale e logistico, il potenziamento degli impianti, il miglioramento della situazione igienico sanitaria, il re-engineering dei processi.

L'azienda arriva a disporre di 7.000 mq coperti e circa 30 dipendenti. Sempre nel 1998 l'azienda si dota del piano di autocontrollo HACCP e inizia lo sviluppo del Sistema Qualità.

Dal 1999 a oggi gli investimenti fatti consentono un nuovo ciclo di sviluppo, con una crescita sostenuta e costante, che ha portato al raddoppio del fatturato e del numero delle persone impiegate.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Remo Pedon, Managing Director di Pedon Spa e di Acos Spa, al team di Interprofessional Network, presso la sede di Pedon Spa a Molvena (VI).

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Il nostro business in Italia consiste nel confezionamento della materia prima già selezionata in sacchetti da 250 g. fino a un chilo. La nostra azienda è leader in Italia nella fornitura di legumi confezionati (80% del fatturato) e funghi secchi e prodotti in polvere (20%).

Le nostre aree di business sono divise in 5 gruppi:

- legumi e cereali secchi;
- preparati per dolci;
- funghi secchi;
- alimenti senza glutine;
- asparagi in lattina e vaso vetro.



A causa della scarsissima produzione italiana di legumi, il presidio dei principali mercati esteri di approvvigionamento rappresenta un fattore decisivo della capacità differenziale della Pedon di servire i propri clienti, rappresentati attualmente sia dalla grande distribuzione sia dalle industrie conserviere.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

In Cina ci siamo affacciati per la prima volta nel 1999. A oggi possediamo tre fabbriche, che svolgono l'attività di prelevare le materie prime e successivamente sezionarle eliminando tutti i corpi estranei (sassi, vetro, ferro, etc.), ed eliminando quei pezzi che non potrebbero essere venduti (rotti, calibro sbagliato, etc.).

I nostri interlocutori infatti non sono direttamente gli agricoltori, ma i commercianti locali che prelevano la materia prima di villaggio in villaggio per poi vendercela nelle varie aziende del posto.

L'obiettivo è quello di dare un semilavorato a un'industria.

Il nostro prodotto finito consiste in vari sacchi da 25 e 50 kg. o il *big-bag* da 1 o 2 tonnellate o il prodotto sfuso all'interno dei *container*.

Da quest'anno, in ogni caso, ci stiamo adattando per unire all'esportazione anche l'importazione sul mercato cinese. Un grande passo che si è reso necessario, poiché è in atto un mutamento all'interno del territorio cinese, rivolto sempre più verso l'industria manifatturiera rispetto al settore agricolo. Sostanzialmente quello che è accaduto da noi negli ultimi 30 anni.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Dal nostro approdo nel mercato cinese non ci sono stati grandissimi cambiamenti.

Il motivo che ci ha spinto ad affrontare questo mercato è stato dettato dal fatto che, quando si importava merce dalla Cina, il più delle volte non si sapeva né come erano stati curati i prodotti né la qualità stessa dei prodotti. Si conosceva poco o nulla e la situazione era assolutamente insostenibile. Serviva qualcuno

che potesse garantire *standard* qualitativi elevati dei prodotti e l'unico modo per poter far questo era recarsi direttamente sul luogo.

Noi, che in Italia possedevamo il *know-how* per come poter garantire questa affidabilità, abbiamo deciso di sfruttare questa opportunità di investimento per far sì che il prodotto importato dalla Cina non dovesse essere rielaborato da parte delle aziende italiane una volta giunto nel nostro Paese.

Gran parte delle industrie conserviere, infatti, auspicavano un intervento diretto nel territorio cinese che potesse garantire, oltre alla piena conoscenza della realtà del luogo, anche la genuinità dei prodotti importati.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

Abbiamo un direttore generale che è un nostro partner, mentre tutto ciò che riguarda la strategia e tutte le comunicazioni partono dalla nostra sede centrale. Si discute e ci si confronta con il partner, poiché è lui a gestire l'azienda in Cina.

Un sistema informatico interconnette tra loro le nostre aziende dislocate sul territorio cinese garantendo inoltre un contatto rapido e diretto tra tutte le aziende che lavorano nel nostro gruppo.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

La nostra *mission* è quella di massimizzare il lavoro e le *performance* dei nostri clienti, offrendo loro soluzioni d'acquisto personalizzate e che soddisfino le loro necessità in termini di qualità, tempistiche e prezzi. Per quanto riguarda invece la *vision* del gruppo, posso dire che vogliamo essere lo standard, ossia la pietra di paragone con cui tutti gli altri *competitors* devono e dovranno misurarsi.

I valori che guidano le aziende appartenenti al Pedon Group Srl sono:

- l'orientamento al cliente: l'obiettivo primario è comprendere e soddisfare le esigenze presenti e future del cliente, mirando a superare le stesse sue aspettative, instaurando rapporti fiduciari di lunga durata, basati sulla trasparenza e la condi-



visione degli obiettivi;

- l'eccellenza: attraverso una filosofia gestionale moderna improntata al miglioramento continuo e al coinvolgimento totale;
- responsabilità d'impresa: l'impegno a tutelare il cliente promuovendo il rispetto e la valorizzazione del personale e dei fornitori e monitorando il grado di sostenibilità economica, sociale e ambientale della nostra attività.

Possiamo garantire inoltre:

- il non impiego di OGM;
- la sicurezza alimentare;
- la tracciabilità;
- il controllo delle filiere alimentari;
- le migliori varietà e zone di produzione a livello mondiale;
- prodotti di qualità elevata e costante durante l'anno;
- la qualità delle etichette e del *packaging*;
- la flessibilità produttiva;
- la capacità di innovazione;
- la possibilità di costumizzazione;
- la *policy* in materia di CSR (Responsabilità sociale d'impresa).

Avete dei progetti specifici per quanto riguarda la CSR?

Sì, tra i più importanti una scuola costruita in Etiopia per i figli dei lavoratori e la partnership per il quarto anno consecutivo con *Save the Children* riguardante la vendita di lenticchia Pedina, per cui parte del ricavato della vendita nel periodo ottobre-dicembre 2008 è stato devoluto all'organizzazione per la costruzione di scuole nel Tigray (nord dell'Etiopia) dove molto forte è il problema dell'abbandono scolastico.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Per il momento le vendite nel territorio cinese si limitano a pochi prodotti, come materie prime per l'industria alimentare. Posso tuttavia anticipare che abbiamo appena approvato il business plan relativo all'apertura in

Cina di una filiale per la vendita di prodotti *retail* alla GDO locale. Crediamo che i paesi nei quali investire in tal senso nel breve-medio periodo siano Cina, Russia e, nonostante la congiuntura, Stati Uniti d'America. Per l'India, invece, ci vorrà più tempo...

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Ovviamente un ruolo determinante. Anche se la nostra filosofia è quella della massima reattività per cogliere tutte le opportunità che il mercato offre, oggi è sempre più necessario svolgere al meglio il ciclo "analizzare-pianificare-agire-adattare". Il mercato e l'opinione pubblica non perdonano errori, per cui tutti i progetti devono essere attentamente studiati sotto tutti i punti di vista, in primis quello della capacità di soddisfare il bisogno del cliente obiettivo, punto focale rispetto al quale non bisogna mai distogliere l'attenzione. Nell'era attuale un piccolo errore può significare l'azzeramento della credibilità aziendale, non solo di fronte ai clienti, ma dinanzi a tutti gli *stakeholders* aziendali.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

A livello internazionale il fatto di poter andare in un'azienda conserviera e poter garantire più prodotti originali da varie parti del mondo è stato sicuramente il perno attorno al quale abbiamo costruito i nostri successi.

Per quanto riguarda il mercato cinese posso dire che esso è affascinato dall'immagine del "Made in Italy" e molto disponibile verso il prodotto italiano. Il fatto che la popolazione cinese si stia sempre più avvicinando agli standard europei, o comunque occidentali, rappresenta per noi un ulteriore punto di forza, essendo il cibo italiano riconosciuto come migliore al mondo.

Altri punti di forza sono l'affidabilità della nostra azienda e il puntare sempre verso relazioni forti e durature nel tempo.

Gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

È una situazione alla quale stiamo puntando.



Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Essendo il nostro prodotto una materia prima non abbiamo riscontrato questa problematica; è risaputo che è tipica della cultura cinese la tendenza a "copiare". La difficoltà sta proprio nel fatto che per loro questo non è un problema. Mi spiego meglio: per loro copiare una cosa bella non pone alcun problema etico, ma è una questione di mentalità, totalmente diversa dalla nostra. Operare in un contesto così diverso dal nostro può dunque comportare ostacoli non previsti.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

La ricerca e sviluppo hanno sicuramente un peso molto importante all'interno delle strategie aziendali, soprattutto in un settore di attività come quello agricolo, dove la ricerca agronomica e il controllo in campo sono due aspetti fondamentali e profondamente connessi. In un paese molto esteso come è quello cinese e dove esistono molti tipi di climi, la ricerca e il controllo agronomico sono fondamentali per poter cogliere le opportunità che determinati territori offrono sulla base delle loro caratteristiche. Per le nostre *operations* in Cina, un fronte importante di ricerca consiste infatti nello studio di ogni singola varietà di legumi presente sul territorio. Ciascuna, infatti, presenta caratteristiche particolari, che si adattano più a certi usi piuttosto che ad altri. È un lavoro molto oneroso in termini di energie, ma importante perché consente ai nostri clienti di disporre in ogni momento del prodotto giusto per un certo impiego. Fattore determinante per la ricerca e sviluppo agronomico è il controllo diretto della filiera, che permette di monitorare ogni fase della vita di qualsiasi prodotto, dalla selezione delle sementi al controllo in campo, alla raccolta, fino al processamento dei prodotti e alla spedizione degli stessi ai clienti, mirando sempre a offrire prodotti di elevata qualità.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

La Cina rappresenta indubbiamente un Paese dalle

molteplici sfaccettature, perché oltre a offrire diverse tipologie di prodotti di qualità, rivelandosi quindi un'importante fonte di materie prime di cui c'è richiesta in vari mercati del mondo, negli ultimi anni sta dimostrando *trend* di crescita importanti e ben definiti, tanto da iniziare a configurarsi come un mercato potenziale notevole, sia per il numero di abitanti, sia per la domanda di legumi e cereali, ma anche per quelli coltivati in altre zone del mondo (come per esempio i semi oleosi prodotti in Etiopia e in altre zone dell'Africa, di cui si fa largo uso nel territorio cinese).

La Cina comincia dunque a offrire questa duplice opportunità ed è giusto attrezzarsi per poter essere pronti a incontrare la domanda cinese per mezzo di un'offerta adeguata. L'ottica della nostra azienda è quella di vedere nel Paese della Grande Muraglia un mercato nel quale penetrare, per quanto in qualche modo siamo già presenti, anche se a livello produttivo.

In particolare, una frontiera importante per la nostra azienda sarà costituita dal mercato *retail* (catene di supermercati), mercato in prospettiva molto interessante, nel quale proveremo a inserirci sfruttando la nostra presenza a Hong Kong e sul territorio cinese.

Ci aiuteranno in questa missione la conoscenza della cultura e degli usi e consumi alimentari cinesi da parte del nostro *partner* locale, oltre alla consolidata struttura logistica e il *know-how* acquisito nel corso degli anni.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Tutte le difficoltà che possono nascere nell'affacciarsi sul mercato cinese riguardano principalmente la differenza di mentalità che divide noi italiani da loro. In un paese dove i contratti sono solamente dei pezzi di carta e che molte volte non hanno alcun valore, è molto facile imbattersi in situazioni difficili.

Portando la mia esperienza, posso dire che siamo riusciti ad avere successo grazie all'affidabilità dell'azienda e dei giusti *partners* con i quali collaboriamo tutt'ora. La diffusione di pratiche distorsive



e non trasparenti è comunque all'ordine del giorno in Cina e bisogna essere in grado di contrastarla.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in Cina?

Il mutamento dell'ambiente macroeconomico ha richiesto, e sta richiedendo, una evoluzione nel modo di amministrare le aziende occidentali insediate in Cina. L'incremento del costo del lavoro, le recenti leggi sulla tutela del personale e dell'ambiente, la deludente domanda sul mercato mondiale, e - per chi opera nel settore alimentare - la perdita di importanza delle produzioni agricole, rendono meno semplice di un tempo fare gli imprenditori in Cina. Oggi giorno è necessario mettere in campo un livello di qualità nella *governance* analogo a quello praticato nei paesi occidentali. In particolare, per la nostra esperienza recente, il controllo di gestione e la funzione finanziaria sono divenuti strumenti indispensabili, quando fino a poco tempo fa un'adeguata gestione operativa dell'azienda garantiva quasi in automatico una buona profittabilità ed equilibrio nel *cash-flow*.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

Abbiamo una presenza mondiale ben strutturata in dieci paesi dislocati su quattro continenti attraverso nostre fabbriche, *joint-venture* e *partnership*. I nostri prodotti sono ben posizionati e miriamo a consolidare la nostra *leadership* mondiale all'interno dei vari mercati.

Il mercato dei prodotti senza glutine è uguale a quello degli altri prodotti o ci sono altre peculiarità? E quali sono?

Ci sono moltissime differenze. Prima di tutto si lavora con un carico di responsabilizzazione diverso, in quanto il bisogno che la propria offerta deve soddisfare - trattandosi di celiaci - si colloca nella sfera dei bisogni primari. C'è dunque ancora più attenzione alle garanzie di sicurezza alimentare, non solo per quanto attiene la presenza di glutine dei prodotti, e le certificazioni di qualità costituiscono

un pre-requisito per poter operare. In secondo luogo, le dinamiche di marketing sono differenti; da questo punto di vista il consumatore celiaco offre l'opportunità di svolgere realmente un marketing *one-to-one*, e dunque di instaurare un rapporto diretto con lo stesso. Per quanto attiene le dinamiche distributive, nel "senza glutine" è senz'altro auspicabile adottare una strategia multi-canale, dato che accanto alla GDO ancor oggi transita per le farmacie una quota cospicua dei volumi. Infine, assume una forte importanza il rapporto con il mondo delle istituzioni, in particolare con le associazioni dei celiaci, che rappresentano una *community* molto viva e coesa, e dunque terreno ideale per l'implementazione di politiche di "*viral marketing*".

Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

Per quanto riguarda il contesto italo-cinese non esiste questo tipo di situazioni, anche perché siamo regolati dalle stesse leggi.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Per quanto riguarda il mio settore non esistono punti di somiglianza poiché sono due mondi totalmente diversi.

In altri campi invece, come quello della moda, sicuramente ci sono maggiori punti di contatto, ma questo è più un discorso collegato ai beni di lusso, dove l'uniformità dei prodotti porta a una similitudine dei mercati.

A livello di infrastrutture in che situazione è la Cina?

Ottima. Facendo un breve raffronto con l'Italia, posso dire che le infrastrutture cinesi sono sicuramente più all'avanguardia. Numerosi progetti di investimento sono stati realizzati negli ultimi anni non solo nelle grandi città, ma anche nelle zone che, fino a qualche tempo fa, si trovavano in una situazione di disagio.

Facendo un esempio, può succedere ancora oggi di trovarsi a viaggiare per numerosi chilometri di autostrada senza incontrare alcuna macchina; questo perché lo sviluppo è stato molto rapido e non ha seguito



il *trend* della vendita di automobili, ancora a livelli modesti nel territorio.

Come si struttura il rapporto con i Vostri *partners*?

In ogni area dove andiamo a lavorare abbiamo un *partner* locale, logicamente di minoranza rispetto al nostro gruppo, ma necessario per comprendere la cultura con la quale ci interfacciamo. La maggior parte dei manager cinesi, ancora oggi per quanto riguarda il mio settore, non parla la lingua inglese; diventa quindi impossibile poter interagire con loro direttamente.

La Cina rappresenta la prima esperienza della creazione di questa *partnership*, dove la selezione è stata comunque molto ponderata al fine di trovare un professionista del luogo che garantisca la conoscenza del territorio, la mentalità ed eccelse doti manageriali.

Il supporto locale è necessario per riuscire a generare vendite adeguate e per affrontare le problematiche burocratiche e amministrative.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Basare la concorrenza sul prezzo sarebbe l'errore più grave che un imprenditore potrebbe commettere nel territorio cinese. Bisogna essere consapevoli dei pericoli che si possono incontrare e valutare il fatto che tutti i prodotti cinesi mirano al basso costo.

In ogni caso la nostra concorrenza è limitata al mercato locale, poiché non esiste a oggi una struttura che opera a livello internazionale come la nostra.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

A livello logistico la nostra area strategica segue un processo riassumibile nel percorso: fabbrica – porto – *container* – nave. Molto semplice dunque e uguale in tutti i paesi del mondo, non solo in Cina. I nostri prodotti raggiungono successivamente le industrie

dove vengono lavorati a seconda dell'esigenza. Tutto questo processo viene gestito da noi, con un ufficio di logistica dislocato in tutte le zone dove siamo presenti, e controllato direttamente dalla nostra sede centrale in Italia.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento?

Sì, ne abbiamo situati in Canada, a Hong Kong, in Etiopia e in Egitto.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Per quanto riguarda la mia esperienza personale non abbiamo mai avuto problemi. C'è però una spiegazione a questo: il nostro è un tipo di prodotto naturale che non si rivolge direttamente al consumatore finale.

La problematica della "copiatura" è infatti presente all'interno del paese cinese e l'unica cosa fattibile, a mio parere, è convivere con questa cosa. Dico questo perché è insito nella mentalità cinese il fatto del "poter" copiare e questo non è visto assolutamente come un qualcosa di immorale. La mentalità cinese è totalmente diversa dalla nostra e non vi sono norme che contrastino questo fenomeno. Per loro siamo noi a sbagliare nel non copiare le cose fatte bene. Il loro pensiero è: "*se è fatto bene, perché non posso copiarlo e venderlo a minor prezzo?*".

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

La lingua rappresenta indubbiamente uno scoglio per la comunicazione. Bisogna porre grande attenzione alle traduzioni e far sempre affidamento su di un *partner* fidato. La selezione di questo deve essere molto rigorosa e deve tenere in considerazione la conoscenza prima di tutto della cultura cinese. A differenza di altri mercati, infatti, non è sufficiente conoscere solamente la lingua, ma tutti gli usi e costumi.



Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Possediamo la certificazione ISO-9001. In Cina le certificazioni riguardano per lo più il comportamento etico dell'azienda, rispetto al prodotto; poi, essendo il nostro prodotto una materia prima, non ha a che fare con nessun tipo di trattamenti chimici, per i quali sono previsti invece numerose certificazioni.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Per quanto riguarda la Cina, i nostri Istituti Bancari di riferimento hanno tutti sede a Hong Kong. Si tratta per la maggior parte di filiali italiane con le quali non abbiamo fatto altro che trasferire i buoni rapporti intercorsi in questi anni in Italia. Non abbiamo rapporti con banche cinesi, anche perché, per fare un esempio, a causa del continuo perpetuare di monete false, c'è molta difficoltà nel cambio della valuta, che per essere accettata deve essere quasi nuova.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Buono e posso dire che nel tempo ho cambiato la mia considerazione verso la burocrazia italiana. Tutto sommato in altri paesi del mondo, come in Cina, ma soprattutto in Etiopia, ci sono situazioni molto più disagiati, anche se sono dell'idea che lo sviluppo informatico italiano in ogni caso dovrà portare nel tempo a ridurre le problematiche interconnesse a documentazioni all'interno del Sistema Italia.

Collaboriamo da anni positivamente con le ambasciate italiane, mentre abbiamo lavorato con SIMEST per quanto concerne l'investimento fatto in Etiopia.

Portando un'altra esperienza personale, posso dire che ci sono delle difficoltà che le Istituzioni dovrebbero prendere in considerazione, come il fatto che per poter portare del materiale dall'Italia alla nostra scuola in Etiopia esistono ancora dazi doganali del 160%. Mi auguro che nel tempo questo tipo di problematica, così come altre a livello fiscale, vengano prese in considerazione dalle nostre istituzioni.

Il passaggio generazionale. Può essere visto sotto due punti di vista:

- a. passaggio delle proprietà ai discendenti;
- b. inserimento nell'organizzazione e *governance* dei discendenti stessi.

Cosa è stato fatto a riguardo di entrambi i punti?

I figli di alcuni soci sono già entrati in azienda. Il pensiero dell'azienda è rivolto alla ricerca del manager. Non deve essere però una condizione assoluta che questi manager siano per forza i figli degli attuali dirigenti.

I meriti per poter entrare a far parte della *governance* dell'azienda devono prevalere rispetto agli aspetti familiari. Molto importante, inoltre, per i discendenti può essere l'aver maturato delle esperienze lavorative all'estero.

Pedon (così come le altre aziende del gruppo) punta sulle persone che abbiano un forte senso di responsabilità e la consapevolezza che ci si deve guadagnare "sul campo" la propria posizione.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

L'attuale situazione economica che stiamo attraversando è certamente straordinaria; non bisogna avere paura di affacciarsi sul mercato cinese e proporre il proprio modello di *business*. Bisogna però fare molta attenzione alle persone con le quali ci si mette in contatto; è impensabile, a mio parere, affrontare il mercato orientale senza prima avere stretto una solida *partnership* con un soggetto locale.

A oggi esistono enormi opportunità per chi vuole fare *business*. Bisogna saper cogliere l'occasione e muoversi con assoluta prudenza.

Concludo ricordando che i cinesi tendono sempre a essere ospitali e tendenzialmente fanno fatica a dare risposte negative. Questo però non vuole assolutamente dire che sia facile concludere rapporti con loro, anzi molte volte può capitare di equivocare alcuni atteggiamenti (come per esempio l'estrema cortesia).

Attenzione massima dunque e non dare per scontato nulla. I buoni rapporti a volte sono solo di facciata.



11. Somacis Pcb Industries

Attività svolta e settore merceologico: Produzione di circuiti stampati

	2007	2008	2009
Fatturato (USD)	80,7 milioni	91,2 milioni	65,5 milioni
Fatturato in Cina (USD)	2,3 milioni	16,6 milioni	18,9 milioni
Numero dipendenti	570	593	590
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	248	272	295
Unità produttive ubicate in	Italia, Cina		

INTRODUZIONE

La Somacis Pcb Industries opera da quasi quarant'anni nel settore dell'elettronica, producendo circuiti stampati (denominati PCB Printed Circuit Board) a elevato contenuto tecnologico che trovano applicazione nei più svariati settori: dall'aerospaziale alle telecomunicazioni, dalla robotica all'automazione industriale, dal medicale all'information technology. Mantenendo un forte legame con il territorio marchigiano, Somacis ha saputo crescere e consolidare nel mondo la sua posizione di partner globale, vantando clienti tra le più grandi multinazionali dell'industria elettronica.

Oltre agli stabilimenti produttivi italiani di Castelfidardo (AN) e Manfredonia (FG), Somacis ha una stabile presenza in Cina, nella provincia del Guangdong, dove ha avviato un nuovo polo produttivo, fiore all'occhiello per l'elevato standard tecnologico. Per assicurare la propria presenza sui mercati internazionali si avvale inoltre di una capillare rete distributiva.

A Castelfidardo è localizzato il quartier generale dove sono concentrate le funzioni direzionali nonché le attività di Ricerca & Sviluppo.

Il polo di Castelfidardo, dal novembre 2006, è stato riconosciuto laboratorio di ricerca industriale di alta qualificazione scientifica dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca italiano e dal 2010 anche lo stabilimento di Manfredonia ha ricevuto lo stesso riconoscimento. Un ulteriore passo avanti per Somacis, per continuare a essere un interlocutore strategico per quanti operano nell'ambito della ricerca e dell'innovazione.

Per implementare le capacità tecnologiche e la gamma di servizi e prodotti offerte al cliente, Somacis continua a fare cospicui investimenti in Italia, sia nel polo industriale marchigiano che in quello pugliese. Il nuovo focus aziendale è nell'offerta di un servizio di prototipazione e produzione rapida, che aumenti il valore aggiunto offerto al cliente.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Giovanni Tridenti, CEO di Somacis e di Dongguan Somacis Graphic PCB Co.LTD, al team di Interprofessional Network.

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Il business della nostra azienda consiste nella produzione di circuiti stampati rigidi, flessibili e rigido-flessibili a elevato contenuto tecnologico; la volontà è quella di realizzare prodotti e soluzioni di eccellenza tecnologica, sviluppando servizi e soluzioni integra-

te con l'obiettivo di essere costantemente un partner globale per i nostri clienti.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Somacis ha deciso di non delocalizzare in Cina, in questo Paese in forte sviluppo, ma di avviare lì una



nuova unità produttiva integrata con la struttura di cui già disponevamo nel gruppo.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Il rapido affermarsi della Cina sulla scena mondiale e la sua integrazione nel sistema aperto dell'economia di mercato ha rappresentato, probabilmente, l'evento di maggiore rilevanza dell'ultimo decennio. Era necessario capire che opportunità ci fossero per la nostra azienda in questo Paese. Non nascondiamo certo che a intraprendere questa esplorazione siamo stati spinti anche dai nostri principali clienti internazionali.

Gli obiettivi primari che ci eravamo posti erano:

- l'internazionalizzazione, che vedevamo come leva per raggiungere una maggiore competitività sui mercati esteri;
- l'ampliamento della nostra visione aziendale sia in merito alla sfera produttiva che a quella organizzativa;
- il presidio di questo mercato emergente non solo per consolidare i rapporti con i nostri clienti già presenti in Cina ma anche per sviluppare le relazioni con tutti gli altri potenziali clienti anche a livello locale.

La linea strategica che abbiamo messo in atto ha previsto dapprima l'effettuazione un'analisi micro-economica del mercato cinese volta alla ricerca di singoli clienti target che, con visite mirate, abbiamo incontrato al fine di individuarne i fabbisogni. Quindi abbiamo selezionato e omologato alcuni fornitori locali che sono andati a costituire la base sulla quale costruire e formare un team caratterizzato da una presenza il più possibile ridotta di dipendenti italiani. Per terminare poi con la completa realizzazione del nostro progetto: una presenza produttiva, di elevatissimo contenuto tecnologico, e commerciale, indirizzata anche allo sviluppo del mercato locale.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

La *vision* dell'azienda è quella di riuscire a soddisfa-

re con la massima rapidità e adattabilità la domanda e le esigenze di un mercato sempre più esigente e selettivo.

Il nostro lavoro è da sempre caratterizzato dalla massima flessibilità nella relazione con i nostri interlocutori e con il mercato per prevedere e anticipare opportunità e soluzioni ai problemi.

L'azienda è da sempre attenta al capitale umano, dalla sua selezione al suo impiego, dalla sua crescita professionale al rispetto della qualità di vita nell'ambiente di lavoro.

Somacis è inoltre concretamente impegnata nel rispetto dell'ambiente: gli ingenti investimenti strutturali fatti nel nostro stabilimento in Cina la rendono, sotto molti aspetti, esemplare sotto questo aspetto. Questo ci è stato più volte riconosciuto pubblicamente da molte autorità, pubbliche e private, fino al raggiungimento dello status di "*encouraged company*". La rapida ascesa industriale cinese ha, infatti, e deve avere, nella salvaguardia dell'ambiente un obiettivo prioritario di grande criticità.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

Alla luce dell'attuale crisi economica internazionale, che investe tutti i mercati e non soltanto quello elettronico, siamo fortemente focalizzati nel monitorare costantemente il mercato cinese, così da poter cogliere tempestivamente ogni segnale di mutamento dello scenario. Grazie al nostro posizionamento a livello di *corporate* su una fascia di prodotto di elevate tecnologia e qualità e caratterizzato da volumi medi combinati con ridotti tempi di consegna, siamo riusciti fin da subito a conquistare una buona parte delle importazioni cinesi di PCB. Negli ultimi mesi, inoltre, più del 50% della produzione media (con picchi anche del 70%) del nostro *plant* cinese ha soddisfatto la domanda del mercato locale. Questo anche in ragione del fatto che, pur in questa fase di recessione globale, la produzione locale per il mercato locale manifesta ancora un *trend* di crescita positivo.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Fondamentale! È uno dei nostri asset chiave. Nell'ap-



proccio al mercato cinese, ad esempio, siamo partiti dall'analisi dello scenario internazionale del mercato dell'elettronica. Della Cina abbiamo cercato di non cogliere solamente l'aspetto della minaccia, ma anche provato a individuare le opportunità di crescita e di sviluppo che una nostra presenza in quell'area potevano offrirci. L'analisi del mercato cinese ci ha consentito di individuare la presenza di interi distretti dedicati alla produzione di PCB, volumi non trascurabili di importazioni cinesi di circuiti stampati high tech da Europa, USA e Giappone, e, al tempo stesso, la scarsità, fino all'assenza, di diretti concorrenti sulla fascia di prodotti sui quali abbiamo costruito la nostra forza. Erano infatti praticamente assenti i produttori di PCB High Tech per volumi medi-piccoli con consegna veloce, come diciamo in gergo.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Abbiamo scelto di essere un'azienda dinamica e flessibile, capace di adattarsi alle caratteristiche peculiari dei diversi mercati.

Abbiamo inoltre sempre creduto nelle alleanze internazionali. Abbiamo avuto, e in alcuni casi abbiamo ancora, partnership in Francia, Korea, Danimarca, Norvegia.

Con l'ingresso di Graphic plc, azienda inglese specializzata nella produzione di PCB rigido-flessibili, nel capitale sociale nella nostra società con sede a Chashan abbiamo anche ampliato il nostro portafoglio prodotti e sviluppato, tra le due case madri, sinergie commerciali e di R&D.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

L'innovazione è sempre stata alla base del posizionamento competitivo dell'azienda. Innovazione, non solo di prodotto, ma anche di processo, perseguita mediante una costante ricerca e sperimentazione non finalizzate esclusivamente all'introduzione sul mercato di prodotti innovativi, ma anche alla verifica di tecnologie di futura generazione.

La strategia di crescita e sviluppo di Somacis è da sempre basata sull'investimento di percentuali si-

gnificative del proprio fatturato in progetti di Ricerca e Sviluppo stabilendo, nel tempo, forti sinergie con importanti centri di ricerca nazionali e internazionali, quali i laboratori dei principali OEM mondiali e delle Università italiane, negli ambiti dell'elettronica, della scienza dei materiali e della chimica industriale. Il risultato di tali *partnership* è stato la realizzazione di importanti progetti di ricerca e pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali.

La qualità del nostro operato è stata riconosciuta nel 2006 dal Ministero dell'Università e della Ricerca che ha iscritto il laboratorio Somacis pcb industries all'albo dei laboratori esterni di ricerca altamente qualificati.

Il personale, costituito da ingegneri, fisici e chimici ci consente di fornire risposte e supporto del più alto livello ai nostri *partners* commerciali - clienti e fornitori - e di ricerca - Università e Centri di ricerca pubblici e privati.

Il laboratorio Somacis è dotato di un microscopio elettronico a scansione (SEM) con microanalisi EDX e software Alicona per la misura della microrugosità di superfici complesse; sistemi per la realizzazione di microsezioni metallografiche e microscopi ottici interfacciati a PC per il loro studio; strumentazione per analisi termomeccaniche (DSC, TGA, TMA); apparati per sottoporre i circuiti stampati alle prove di conformità secondo la normativa IPC.

I principali progetti di ricerca e sviluppo che l'azienda sta implementando riguardano la realizzazione di un prototipo di circuito optoelettronico, in cui tratti conduttivi in rame vengono sostituiti da guide d'onda, la realizzazione di interfacce per il montaggio *flip-chip* di componenti elettronici (*chip-scale-package*), la miniaturizzazione continua del circuito stampato (HDI - *High Density Interconnections*), con particolare riguardo alla dimensione delle piste e degli isolamenti fino a 20/20 micron.

Qual è la Vostra strategia per il mercato cinese?

La strategia di crescita dell'azienda per il mercato cinese non si differenzia da quella adottata sul mercato italiano. Tutto è incentrato sul principio dell'innovazione continua, applicato a tutti gli ambiti aziendali:



dall'innovazione di prodotto all'innovazione di servizio, dall'innovazione di processo all'innovazione organizzativa. Grazie a questo atteggiamento attivo e flessibile, Somacis è riuscita ad anticipare le mutevoli condizioni di un mercato sempre più competitivo e a intraprendere un proprio originale percorso d'internazionalizzazione.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

Sulle difficoltà incontrate si potrebbero davvero scrivere interi libri, ma nel presente contesto ci limitiamo solo ad alcune.

In fase di definizione dei profili professionali e di selezione del personale, ci siamo trovati a dover decidere fra il mettere come vincolo una buona conoscenza dell'inglese e l'avvalerci di traduttori a tempo pieno a supporto dei manager non cinesi nella comunicazione con i colleghi cinesi. Optare per i traduttori avrebbe significato affidare troppa responsabilità a soggetti che non conoscevano il nostro business; imporre il vincolo della conoscenza dell'inglese avrebbe significato rinunciare a un numero importante di ottimi profili professionali e far salire notevolmente i costi.

Abbiamo alla fine deciso di limitare il numero del personale espatriato, con un impatto positivo sui costi, e assumere tutti manager cinesi, limitando solo a questi ultimi il vincolo della conoscenza dell'inglese. A ogni responsabile di funzione è stata poi affidata la responsabilità di selezionare il proprio team senza il vincolo della conoscenza dell'inglese, a parte qualche caso specifico.

Abbiamo quindi anticipato, rispetto allo *start up* della produzione, l'assunzione del direttore vendite e, dopo la sua formazione intensiva nei nostri HQ in Italia, abbiamo iniziato a visitare molti potenziali clienti, così da recuperare molti dati necessari a riorientare le nostre strategie e investimenti. Con questa scelta strategica ci è stato possibile entrare in possesso di informazioni che nessuna analisi di mercato data in *outsourcing* avrebbe potuto fornirci.

La ricerca di fornitori locali e la loro selezione e omologazione sono pertanto partite in largo anti-

cipo e devo dire che non è stato un compito facile. Nessuno, all'inizio, rispettava i nostri standard qualitativi. Strategicamente non volevamo inoltre importare materiali dall'occidente o dovevamo comunque contenere al minimo la loro importazione. L'omologazione di fornitori locali ci ha permesso una significativa riduzione dei costi, anche nella produzione italiana, e delle valide alternative a un'offerta europea che per alcuni prodotti/servizi stava scomparendo.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla *governance* nell'investire in Cina?

Come sempre la più grande sfida è saperci rimodellare rapidamente e saper anticipare soluzioni efficaci nel lungo periodo.

Appena partita la produzione in Cina, il gruppo ha immediatamente deciso di rilanciare investendo ancora in tecnologia e qualità in Italia per consolidare la nostra leadership con un progetto da poco meno di venti milioni di euro.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

Una crisi comporta un cambiamento e i cambiamenti generano sempre nuove opportunità. Al momento stiamo lavorando su dei progetti di partnership e *merger&acquisition* in Nord America, Europa e Giappone.

Siamo un'azienda che da sempre considera i propri clienti dei veri e propri partner, perché convinti che solo dalla collaborazione con questi ultimi possano nascere soluzioni tecnologiche non solo innovative ma soprattutto aderenti alle richieste del mercato. Questo approccio, decisamente lontano da quello di alcuni nostri concorrenti ancorati ancora al tradizionale modello cliente-fornitore, ha già premiato in passato e continua a essere uno degli elementi principali del nostro posizionamento distintivo.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?



Il nostro mercato è contraddistinto da un numero incredibilmente elevato di produttori. Solo qualche giorno fa leggevo su una rivista di settore che il numero approssimativo di aziende che realizzano circuiti stampati nella sola Cina ammonta a 1200. Nonostante la mannaia si sia abbattuta impietosa sui produttori europei e statunitensi, le statistiche parlano di una vera e propria decimazione avvenuta dal 2000 a oggi; le cifre restano impressionanti e paragonabili solo a quelle di pochissimi altri settori.

Cerchiamo di interpretare la concorrenza non solo come un avversario ma anche come un'opportunità di crescita e sviluppo. La nostra strategia di mercato è focalizzata sui fattori chiave dei quali parlavamo poco fa: contenuto tecnologico, qualità e soprattutto servizio, sia che si tratti di collaborazione con il nostro cliente-partner in termini di *co-design* e *co-engineering* che di tempistiche di consegna. Questo ci ha consentito da un lato di ridurre il novero dei nostri veri concorrenti, che non sono certo le migliaia di produttori cui accennavo sopra, dall'altro di individuare tempestivamente le nicchie di mercato più interessanti in termini di redditività sulle quali spostarci nel momento in cui il panorama della concorrenza inizia a diventare troppo affollato.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì quali e dove?

Fuori dai confini italiani abbiamo l'unità produttiva in Cina, a Chashan, nella provincia del Guandong. La scelta della localizzazione di quest'ultimo impianto produttivo è stata abbastanza articolata e i criteri di scelta sono stati alla fine i seguenti:

- ottimo rapporto con autorità locali;
- vicinanza ai nuovi clienti target;
- vicinanza ai fornitori strategici;
- presenza di un distretto del PCB;
- vicinanza a Hong Kong.

Oltre a questo ci sono anche uffici commerciali ad Hong Kong, Germania, Francia, Inghilterra e Stati Uniti.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Personalmente ho iniziato un corso di cinese appena abbiamo iniziato a valutare l'idea di un investimento in Cina; gran parte dei colleghi espatriati lo hanno fatto/stanno facendo qui in Cina. Non solo la lingua, ma anche usi, costumi, cultura in genere sono una barriera nella comunicazione. È importante integrarsi, specie se si vuole penetrare anche nel mercato locale.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Facciamo da sempre di una qualità provata e non solo proclamata uno dei nostri punti di forza. Non è pertanto un caso che il nostro reparto qualità abbia, anche in termini meramente numerici, una presenza di rilievo nella nostra struttura.

Tutti i nostri impianti produttivi sono in possesso di praticamente tutte le certificazioni più importanti per il nostro settore quali la ISO 9001 e la ISO 14001. A queste ogni impianto produttivo aggiunge poi delle certificazioni specifiche per particolari settori-nicchie; le più recenti che abbiamo ottenuto sono la certificazione ISO 13485, presso gli impianti italiani, specifica del settore dell'elettromedicale e la certificazione TS 16949, presso l'impianto cinese, per il settore automotive. Particolarmente prestigioso è poi l'accreditamento Nadcap specifico del settore aerospaziale del quale sono in possesso i nostri stabilimenti di Castelfidardo e Manfredonia.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

Contare sull'apporto degli Istituti di credito è stato, secondo la nostra esperienza, basilare per poterci muovere all'interno del complesso mercato cinese. Un punto di partenza fondamentale, senza il quale non saremmo riusciti a raggiungere i nostri obiettivi.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Ottimo. È stato fondamentale per noi poter instau-



rare un rapporto di collaborazione con SIMEST, che ci ha supportato sia finanziariamente che tecnicamente.

Sono rimasto personalmente stupefatto della professionalità e velocità con cui i funzionari SIMEST approcciavano ogni nostra idea. La loro collaborazione è stata fondamentale nella redazione del nostro piano. Avere nella compagine sociale una società che fa capo al Governo Italiano, è stato anche un ottimo biglietto da visita per “scalare” i rapporti con le autorità cinesi.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Non credo di essere in grado di dare consigli. Ritengo comunque che per un imprenditore sia importante cercare di capire la Cina prima di tutto vivendola.

Analisi di mercato e definizione strategica sono necessari ma è fondamentale essere attenti ai grandi, continui e veloci cambiamenti e reagire a essi con la massima flessibilità.

Ma soprattutto ci vuole entusiasmo, *“perché il rischio è bello ... e bisogna essere capaci di elevarsi sino alla sua altezza”* (Fedone, Platone).



12. Storti Spa

Attività svolta e settore merceologico: Produzione e commercializzazione di macchine per l'agricoltura

	2007	2008	2009
Fatturato	24,3 milioni	27 milioni	25 milioni
Fatturato in Cina	2,7 milioni	4,7 milioni	5,2 milioni
Numero dipendenti	115	130	130
Numero dipendenti in Cina o addetti Cina	22	29	40
Canali di vendita all'estero	Filiali, importatori, distributori e agenti		
Unità produttive ubicate in	Italia e Cina		

INTRODUZIONE

Dal 1956 Storti è all'avanguardia nella produzione di macchine per l'alimentazione animale con tecnica Unifeed. Un'azienda cresciuta all'insegna dell'innovazione investendo di anno in anno una significativa fetta del fatturato nella ricerca scientifica applicata.

Oggi si pone sul mercato con una struttura solida e dinamica, garantendo con grande professionalità soluzioni tecnologiche personalizzate e assistenza al cliente in tempi brevissimi.

L'azienda opera secondo rigidi standard di controllo applicando al processo produttivo una serie di omologazioni e certificazioni ottenute dai Ministeri competenti in Italia e all'estero.

Forte del bagaglio tecnico acquisito in 50 anni di attività ha consolidato la sua presenza in 50 paesi distribuiti in 5 continenti, esportando il 75% della produzione.

Gli stabilimenti, collegati da un evoluto sistema informativo che supporta in modo ottimale tutti i processi dell'azienda, sono situati nella provincia veronese e occupano complessivamente 50.000 mq. di cui 18.000 coperti.

Di seguito viene riportata l'intervista rilasciata dal Dott. Carlo Scirpo, Amministratore Delegato, al team di Interprofessional Network, presso la sede di Storti Spa a Castelletto di Belfiore (VR).

In cosa consiste prevalentemente il Vostro business, sia in Italia che all'Estero?

Le tecniche d'allevamento bovino hanno subito negli anni grandissime evoluzioni per poter soddisfare il crescente fabbisogno di latte, derivati e carne. Tra queste è di fondamentale importanza l'alimentazione, tanto da incidere significativamente nei costi di produzione. Alla fine degli anni '80 si è diffusa in Europa la tecnica denominata *unifeed* (piatto unico) che consiste nel miscelare omogeneamente i vari prodotti necessari all'alimentazione bovina, ovina, caprina e distribuirli in mangiatoia. In questo modo l'animale non può scegliere gli alimenti a esso più

graditi ed è costretto a ingerire un prodotto bilanciato al suo fabbisogno, semplificando notevolmente il lavoro umano di alimentazione degli animali.

L'azienda Storti negli anni ha sviluppato una gamma prodotti idonea alle diverse dimensioni aziendali d'allevamento e alle svariate tipologie d'utilizzo che si trovano nel mondo. Il *focus* dell'azienda verso questi prodotti permette all'azienda di poter essere considerata una dei *leader* mondiali nella produzione di trinciamiscelatori. Ovunque nel mondo si possono trovare macchine Storti, in quanto l'azienda ha da sempre creduto nella meccanizzazione dell'alimentazione bovina per poter accrescere le



qualità e le quantità del latte e della carne, *mission* che l'azienda si trova a promuovere costantemente in tutto il mondo.

Che attività specifica andate a svolgere in Cina?

Al momento la struttura di Storti Beijing Ltd costruisce e commercializza la produzione necessaria a soddisfare il crescente fabbisogno del mercato cinese e dei Paesi confinanti. Con questa azienda, Storti si colloca in una situazione di privilegio per affrontare la sfida di servire al meglio uno dei mercati a più alto potenziale di crescita al mondo.

Come è oggi e quali sono stati i vari passaggi che Vi hanno portato all'attuale struttura in Cina?

Siamo partiti nel 1999 e 2000 con la partecipazione ad alcune fiere locali con un modellino della nostra produzione per la tecnica *unifeed*, non conosciuta nel mercato cinese.

Successivamente, nel 2001, abbiamo trovato un funzionario cinese con mentalità occidentale per aprire un ufficio di rappresentanza e iniziare le vendite dall'Italia. La sola commercializzazione ha portato importanti risultati, ma anche la consapevolezza che si dovesse iniziare un processo di maggior radicalizzazione per poter porre delle barriere d'entrata ai *competitors* occidentali.

Come si configura la Vostra struttura organizzativa interna – con particolare riferimento alla Cina – e come si è evoluta nel tempo?

La nostra struttura locale è, sostanzialmente, una realtà con tutte le aree necessarie alla gestione della stessa: direzione commerciale e amministrativa, produzione, ufficio tecnico e *service*, oltre a un importante centro assistenza.

La direzione è affidata a una persona cinese affiancata da un tecnico inviato dall'Italia. L'organizzazione ha visto crescere nel tempo il numero del personale in funzione dei volumi crescenti e i contatti tra la struttura cinese e la casa madre sono di fatto aumentati.

Come si orienta la Vostra cultura aziendale e qual è la Vostra filosofia?

Come già accennato precedentemente, la nostra realtà è volta alla diffusione della tecnica di alimentazione *unifeed* o *tmr* (*total mixer ratio*). Crediamo sia importante permettere a tutti gli allevatori del mondo una meccanizzazione evoluta al fine di garantire loro la massima redditività.

Come si collocano i Vostri prodotti all'interno del mercato cinese?

All'inizio non esisteva una concorrenza locale, ma solamente qualche *competitor* coreano; oggi sono sorti dei produttori locali che fanno leva esclusivamente sul prezzo.

La qualità, la consulenza e il *service* sono i punti di forza dei nostri prodotti. Qualità, perché il prodotto è identico ai prodotti italiani; consulenza, perché supportiamo i nostri clienti nell'apprendimento della tecnica di alimentazione; *service*, in quanto facciamo del servizio post vendita un'arma per noi imprescindibile.

Che ruolo assume la pianificazione strategica nella Vostra azienda?

Ovviamente un ruolo fondamentale, giacché in un settore maturo è fondamentale cercare di prevedere e agire prima della concorrenza.

Il nostro mercato è una nicchia, quindi è essenziale guardare non solo avanti, ma anche "dietro l'angolo", ossia cercare di anticipare sempre la concorrenza. Questa è una "*conditio sine qua non*" per un'azienda delle nostre dimensioni, con risorse "limitate", che vuole avere successo in un mercato difficile come quello cinese e non solo.

Quali sono i Vostri punti di forza e cosa Vi ha portato ad avere successo?

Il nostro vero punto di forza sta nel fatto che siamo in grado di focalizzarci attentamente sul prodotto e questo ci permette di offrire in ogni mercato ciò che esso richiede.

Ne consegue che l'ampiezza della gamma prodotti, la loro qualità e le prestazioni degli stessi facciano sì che la radicalizzazione in Paesi come la Cina, in questo caso, diventi una logica conseguenza.

Un altro punto di forza è stato l'aver proposto per primi un'idea innovativa (*unifeed*) e l'aver lavorato per perfezionare, sempre più nel tempo, questa tecnica.



Nel nostro piccolo possiamo dire che il marchio Storti è diffuso in tutto il mondo.

Quindi gli stessi prodotti vengono venduti sia in Italia che in Cina?

Vi è un forte connubio tra prodotto e mercato; adattiamo infatti i nostri prodotti al mercato locale che li richiede. Il punto in comune rimane sempre la qualità e il livello di servizio.

Avete riscontrato delle problematiche in merito all'adattamento del prodotto? Quali tipi di cambiamenti avete dovuto assumere riguardo al prodotto/servizio?

Le uniche problematiche sono legate alla necessità di semplificare il più possibile i nostri prodotti. Le nostre macchine vengono utilizzate negli allevamenti molto spesso da operatori con una scolarizzazione pari a zero. Abbiamo dovuto quindi semplificare i sistemi di comando, cosa che peraltro avviene anche in altri paesi del mondo.

Inoltre, dobbiamo considerare che in Cina non esiste una rete distributiva strutturata a livello europeo. Ci siamo dunque organizzati internamente per realizzarla.

Quanto incide nella strategia aziendale la ricerca e sviluppo, con particolare riferimento al mercato cinese?

Come già detto, adattiamo sempre i nostri prodotti (in particolare con riferimento al mercato cinese) ai mercati a cui ci rivolgiamo, sviluppando alcuni prodotti *ad hoc*. In più all'interno della nostra realtà cinese abbiamo inserito una struttura tecnica in grado di sviluppare nuove soluzioni idonee al mercato.

Qual è la Vostra politica di marketing per il mercato cinese?

Supportare i prodotti con un servizio di assistenza di alto livello, mantenendo qualità e prestazioni al top e, inoltre, favorendo la crescita di un network di distribuzione.

La Cina non rappresenta per Storti una mera delocalizzazione dei propri prodotti. L'apertura di filiali non è altro che il frutto di vari processi, che fondano le proprie radici sull'elevato valore del brand e su di una attenta "scolarizzazione" dei nostri clienti.

Puntiamo molto sull'organizzazione di seminari volti ad approfondire il tema del miglioramento dell'alimentazione bovina; in questo modo il cliente ci percepisce maggiormente come *partner* piuttosto che come venditore.

Quando Vi siete affacciati sul mercato cinese quali difficoltà avete incontrato e come le avete risolte? Quali i successi e gli insuccessi?

L'affacciarci sul mercato non è stato difficile poiché all'interno della Cina vi è una concorrenza libera, che non si trova in nessun altro Paese del mondo. I problemi nascono eventualmente in un secondo momento.

Fin dall'inizio della nostra attività in Cina, non sono stati seguiti modelli particolari, ma si è deciso di intraprendere una nostra strada personale, senza fare ricorso a *joint venture*. Detto questo non vogliamo far credere che sia meglio esporsi da soli sul mercato cinese, ma occorre valutare in base alle proprie esigenze cosa sia meglio fare. Non esiste un modello societario vincente a priori.

In ogni caso la presenza di un *management* locale (interno all'azienda) è fondamentale per potersi meglio adattare al mercato cinese, diverso dal nostro. La nostra teoria è che la Cina sia come una tigre da cavalcare, non da assaltare; con questo vogliamo dire che bisogna adattarsi alle regole del gioco cercando di sfruttarle al meglio. Se si perde di vista quest'ottica, i fallimenti sono assicurati.

Sotto l'aspetto strettamente aziendale quali sono stati i cambiamenti organizzativi interni assunti dalla governance nell'investire in Cina?

L'inserimento del Dott. Scirpo, che arrivava proprio da un'esperienza di lavoro in Cina, ci ha permesso di perseguire al meglio il progetto: è stato fondamentale poter contare su una persona che conosce bene la cultura cinese e tutti i risvolti a essa correlati.

Ad oggi a livello internazionale come si posizionano i Vostri prodotti?

Come già detto ci consideriamo tra i *leader* a livello internazionale, il nostro marchio è conosciuto ovunque e stiamo portando avanti progetti simili a quello sviluppato in Cina anche in altri paesi.



Esistono delle difficoltà nell'esportazione a livello doganale e fiscale?

Fatta la premessa che tutti i costi dovuti ai dazi creano delle difficoltà, è in generale la burocrazia ad essere articolata in modo da rendere svantaggiosa la vendita per chi non è inserito nel mercato con strutture stabili.

Quali sono i maggiori punti di somiglianza tra il mercato italiano e quello cinese?

Non ne esistono molti se non la propensione verso il miglioramento della produttività.

Come si struttura il rapporto con i Vostri partners?

Come detto non abbiamo *partner* societari locali poiché la proprietà è al 100% Storti. Abbiamo però numerosi legami con enti privati, universitari e governativi locali.

Come si struttura il Vostro rapporto con la concorrenza?

Localmente stiamo assistendo ad un forte cambiamento della concorrenza; i produttori locali si fanno sentire con una politica dei prezzi molto aggressiva e quelli esteri stanno cercando di stipulare degli accordi di carattere industriale affidandosi a produttori locali sia per quanto riguarda la produzione sia per la gestione commerciale.

Al momento, quindi, reagiamo alla loro azione sfruttando la nostra posizione di *leader* sul mercato, aumentando l'offerta di prodotti e mantenendo sempre elevato lo standing di servizio.

Com'è strutturata la Vostra strategia logistica? Come si articola la rete distributiva nel paese estero di riferimento? Quali canali distributivi sono stati utilizzati? Quali sono stati i problemi riscontrati con i distributori esteri?

In Cina, lavoriamo principalmente attraverso grossi produttori di latte e derivati che agiscono anche da distributori.

Grazie all'ottenimento delle licenze necessarie, partecipiamo inoltre ad appalti sia governativi che distributivi locali di meccanizzazione agricola.

Negli altri paesi, sostanzialmente, agiamo tramite importatori e distributori, ma negli ultimi anni abbiamo ritenuto opportuno avvicinarci ai mercati con strutture proprie o compartecipate, per poter avere una maggiore vitalità nella promozione dei nostri prodotti.

Avete uffici di rappresentanza all'estero o altre tipologie di insediamento? Se sì, quali e dove?

In Messico abbiamo una partecipazione presso il nostro distributore locale, mentre in Francia siamo presenti con una filiale commerciale e ci stiamo strutturando in altri paesi.

Avete avuto dei problemi per la copia del marchio/brevetto o della proprietà intellettuale in genere? A tal proposito avete suggerimenti da proporre a un imprenditore italiano?

Pensiamo che la miglior tutela sia la continua innovazione e soprattutto un aggressivo lavoro d'immagine: in Cina le apparenze contano.

A ogni modo la nostra preparazione nel servizio di assistenza, che i cinesi non sono in grado di offrire al nostro livello, è un potente vaccino contro ogni tentativo di imitazione.

Come è stato l'impatto con la lingua cinese?

Il personale con responsabilità assunto in Cina conosce l'inglese; da parte nostra è stato fatto soprattutto un grande sforzo nell'adattamento culturale.

Questione certificazioni: ne avete e quale è la Vostra posizione a riguardo?

Si parte dal presupposto molto importante che la Cina è entrata a far parte del WTO, quindi è possibile esportare qualsiasi tipologia di prodotto. È altresì vero che esistono numerosi problemi a livello burocratico, che rallentano l'esportazione e l'importazione di materiali. Per non incorrere in queste problematiche occorre ottenere una serie di certificazioni locali.

Un altro fattore di primaria importanza è rappresentato dal fatto che la spinta alla meccanizzazione agricola



viene dall'alto, poiché vi è una sentita necessità da parte del Governo di favorire lo sviluppo delle campagne.

Difatti, la richiesta di macchine agricole è regolata da una serie di appalti, per lo più nazionali, dove per poter "competere" sono richieste varie certificazioni. Il business si muove su questi appalti e sui rapporti internazionali che si instaurano con soggetti del luogo.

Come è il Vostro rapporto con gli Istituti Bancari?

In loco operiamo con istituti bancari solo per l'operatività corrente; anche per motivi di controllo è la casa madre che finanzia lo sviluppo.

Come è il Vostro rapporto con le Istituzioni italiane e non?

Fino ad oggi, non abbiamo avuto un particolare rapporto con le istituzioni italiane *in loco*.

Va detto, altresì, che per avviare il nostro progetto di penetrazione commerciale abbiamo usufruito della legge 394 e abbiamo avuto un finanziamento da parte di Simest.

Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore che si affaccia oggi sul mercato cinese cosa raccomanderebbe?

Sicuramente, in termini di potenzialità la Cina è un mercato enorme per molti prodotti.

La situazione però è molto cambiata ed è prevedibile che realtà di piccole dimensioni come la nostra faranno molta più fatica nel corso degli anni ad entrare nel mercato per il crescente numero di *competitors* locali; credo comunque che l'unica via per avere successo in Cina sia di puntare a una forma di radicalizzazione.

Ritengo che ci si debba armare di grande pazienza, perché non è pensabile ottenere risultati nel giro di breve tempo.

A mio avviso, per poter approcciare con successo il mercato cinese, servono, in sintesi:

- una valutazione molto attenta dei partners locali;
- la conclamata percezione che il mercato cinese possa comprendere il proprio prodotto;
- la determinazione della proprietà

aziendale di voler competere a tutti i costi sul mercato cinese;

- una capacità manageriale all'interno dell'azienda che abbia forte conoscenza del mercato e che si sappia ben adattare alle regole del gioco;
- persone ben selezionate all'interno dell'azienda.

