

# Investire in CINA: il caso di una PMI Loto Garments Italia s.r.l.



Milano, 14 settembre 2005

**Avv. Alessandro Nespoli**

20122 Milano – Via Visconti di Modrone, 8/6

T 02/76317860      F 02/76317917

[nespoli@avvocatocipolla.it](mailto:nespoli@avvocatocipolla.it)

# La storia

- L'azienda di famiglia
  - azienda di confezioni di piccole dimensioni attiva dal 1970 con stabilimento produttivo localizzato principalmente in Brianza
  - produzione di abbigliamento (uomo, donna, bambino) per “clienti mass market brand”
    - caratteristiche del mercato
      - » grossi quantitativi di vendita
      - » qualità dei prodotti standard

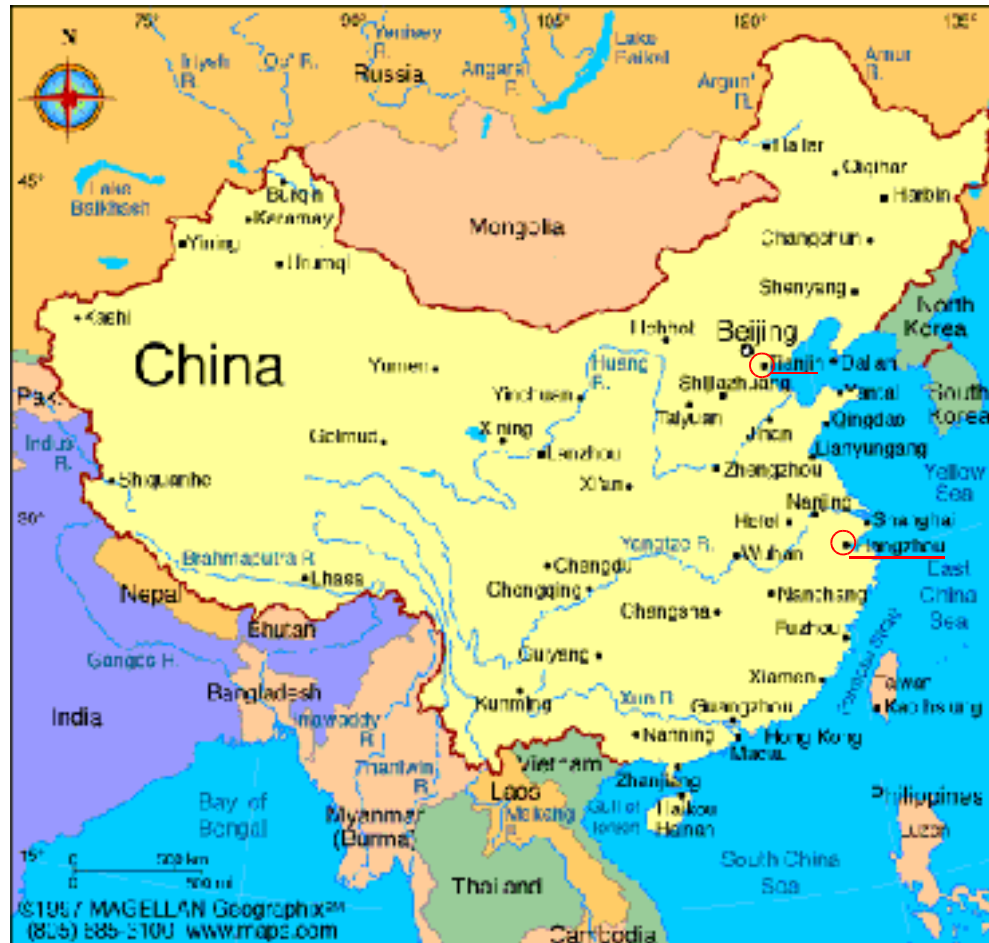
# La storia

- L'esternalizzazione e la delocalizzazione
  - esternalizzazione della produzione
    - acquisto di materie prime in Italia
    - affidamento a laboratori esterni confezione capo finito
  - le ragioni del trasferimento all'estero
    - aumento della concorrenza dai Paesi in via di sviluppo
    - riduzione dei prezzi di vendita
    - mantenimento dei ricavi e riduzione costo della manodopera

# La storia

- L'esperienza albanese
  - elevati costi di logistica:
    - importazione dei semilavorati
    - esportazione del prodotto finito
  - penuria materie prime e accessori
  - instabilità politica del Paese
- opportunità offerte dalla Cina
  - presenza di filiere produttive complete: tutte le materie prime dal tessuto ai singoli componenti (accessori, stampe e ricami)
  - manodopera a costi molto competitivi
  - capacità produttiva illimitata

# Le fasi del progetto di delocalizzazione produttiva



# Tre fasi

1. Esplorazione (1993-1997)
3. Ufficio di rappresentanza (1997-2001)
5. Joint Venture italo-cinese (2002-oggi)

# Esplorazione

- Ricerca di un mercato di approvvigionamento dei prodotti tessili (tessuti e prodotti finiti) per l'esportazione verso l'Italia
  - ricerca “fai-da-te” dei distretti industriali più competitivi e dei partner produttivi cinesi
    - le esigenze:
      - » la ricerca di prodotti tessili caratterizzati da livelli qualitativi standard
      - » limitato livello di investimento
      - » grande flessibilità del rapporto col fornitore
    - gli strumenti per la ricerca:
      - » assenza di interlocutori locali
      - » le esperienze e i contatti dei concorrenti “pionieri”

# Esplorazione

- La scelta del distretto produttivo
  - Provincia dello Zhejiang (Provincia della Seta)
    - una delle più ricche della Cina
    - densamente popolata (50 milioni di abitanti), con conseguente grande offerta di manodopera
    - industria molto produttiva (motore economico della Cina con il 30% della produzione industriale del paese)
  - Città di Hangzhou
    - capitale dello Zhejiang e più importante città satellite di Shanghai
      - » infrastrutture moderne e funzionali (porto di Ningbo)
    - industria manifatturiera della Provincia con elevati standard produttivi e costi di manodopera molto contenuti
    - disponibilità di materie prime (seta) a prezzi molto competitivi



# Esplorazione

- Scelta del “veicolo”
  - i contratti commerciali
    - il monopolio delle corporazioni
    - i contratti con le corporazioni
    - stipulazione di accordi di fornitura per ovviare ai costanti problemi di qualità e alle criticità delle produzioni (tempi di produzione e consegna)
  - la scelta del fornitore
    - la necessità di “entrare” nella cultura del Paese (i viaggi in Cina di mio padre e mio fratello, la lingua e le regole del commercio)
    - due fornitori cinesi (corporazioni) per un progetto di localizzazione produttiva che interessa il 50% della produzione

# Ufficio di rappresentanza

- **La scelta dell'ufficio di rappresentanza**
  - necessità di controllare direttamente le diverse fasi della produzione
  - contatto diretto con i fornitori per ridurre i problemi legati alla qualità, ai tempi di produzione e di consegna
  - individuazione di una persona di fiducia cinese per i rapporti con l'attività in Italia

# Le nuove esigenze

- le difficoltà dell'ufficio di Hangzhou
  - aumento i costi (salari e materie prime) nella Provincia dello Zhejiang
  - concorrenza di fornitori cinesi
  - nuovi distretti industriali con prodotti tessili a prezzi più competitivi
- si amplia il progetto di esternalizzazione della produzione
  - si cercano altri partner produttivi
  - apertura del mercato (le fabbriche possono vendere direttamente)
  - si avviano importanti iniziative per sviluppare rapporti personali con i fornitori
  - si selezionano le risorse umane (personale locale)

# La municipalità di Tianjin

- **logisticamente strategica**
  - ponte commerciale tra l'Europa e l'Asia
    - secondo porto della Cina
    - importante nodo stradale e ferroviario
    - a 98 km a sud-est di Beijing
- **ricca di manodopera a basso costo**
  - È la terza città per grandezza con una popolazione di 12 milioni di abitanti, offerta di manodopera praticamente illimitata
- **principali produzioni tessili**
  - l'industria tessile e dell'abbigliamento rappresenta il 30% del prodotto industriale della municipalità
  - offre produzioni tessili (piumini, tessuti lana-cotone e maglieria) di fascia economica

# La municipalità di Tianjin

- costi di insediamento
  - canone di locazione Ufficio di circa mq. 100 US\$ 1.500/mese
    - situato in posizione centrale di medio-alto livello
    - sono inclusi i costi dell'allaccio utenze
  - canone di locazione appartamento di circa mq.100 US\$ 1.000/mese
    - già arredato
  - Budget ufficio: US\$ 50.000/anno

# La municipalità di Tianjin

- Le opportunità produttive
  - Accordo di fornitura con una delle maggiori corporazioni nel settore tessile/abbigliamento della Cina settentrionale
    - Ridurre i costi produttivi
    - Mantenere standard qualitativi
    - Ottimizzare tempi di produzione e di consegna
      - target produttivo: 90 gg. di cui 30/45 per la produzione dei tessuti, 15/30 per la lavorazione e 30 per la spedizione via nave

# I limiti dell'ufficio di rappresentanza

- L'ufficio di rappresentanza
  - Poteva
    - avere dipendenti (da assumersi attraverso apposite agenzie)
    - svolgere attività di promozione e attività aziendali di collegamento (studi di mercato e scambi tecnici)
  - Non poteva
    - svolgere attività commerciali dirette e concludere contratti in nome proprio
    - fatturare, ricevere pagamenti

# I limiti dell'ufficio di rappresentanza

- I problemi connessi alle esigenze produttive del partner cinese
  - differenti esigenze produttive
  - rigidità nei quantitativi minimi di produzione
  - incapacità di quotazione e realizzazione di campionari e collezioni
  - incertezza dei tempi di produzione e di consegna



# Perché la Joint Venture produttiva

- L'alternativa della Joint Venture produttiva
  - Impossibilità giuridica di una società commerciale
  - Necessità di un partner cinese
    - conoscenza della lingua e contatti con i fornitori
    - controllo diretto della produzione
    - amministrazione e gestione della contabilità e del personale
  - Agevolazioni fiscali

# Joint Venture produttiva

- Nascita della Loto Enterprise Tianjin Co., Ltd
- localizzazione a Tianjin
  - Port Free Trade Zone: zona portuale che gode del trattamento preferenziale garantito dalla Stato
  - Agevolazioni
    - in materia di imposizione fiscale - esenzione, riduzione, rimborso di imposta - (imposta sul reddito delle persone giuridiche, imposta sul valore aggiunto, imposta sul reddito delle persone fisiche, dazi doganali, imposta sul possesso degli immobili urbani, imposta sugli affari, ecc.)

# Caratteristiche JV produttiva

- **Status giuridico**
  - società di capitali a responsabilità limitata di diritto cinese (autonomia patrimoniale perfetta)
- **Capitale sociale**
  - il capitale sociale è di 200.000 USD
  - integralmente costituito da valuta estera
- **Investimento (business plan)**
  - Ammontare dell'investimento 300.000 USD
    - » piano di produzione, macchinari da utilizzare, beni immobili e infrastrutture necessarie per la produzione

# Caratteristiche JV produttiva

- **Distribuzione dei profitti**
  - i diritti e gli obblighi, anche in relazione alla partecipazione agli utili ad alle perdite, sono stabiliti dai soci in relazione alla quota di capitale sottoscritta
- **Distribuzione delle quote**
  - 35% partecipazione del socio cinese
  - 65% partecipazione del socio italiano
- **Durata**
  - 20 anni rinnovabili

# Cenni sul regime fiscale JV

- La normativa fiscale relativa alle imprese a capitale misto è complessa a causa della sovrapposizione tra normative nazionali e locali
- Il quadro è ulteriormente complicato dall'introduzione di un'ampia serie di incentivi locali e settoriali

# Cenni sul regime fiscale JV

- il regime fiscale favorevole
  - Imposte dirette
    - 30% Income Tax
    - 3% Business Tax
  - Agevolazioni fiscali
    - le JV con durata di almeno 10 anni sono esentate per i primi 2 anni dalla Income Tax
    - le JV beneficiano di una riduzione del 50% della Income Tax nei tre anni successivi
    - per le JV produttive costituite in Free Trade Zone, la Income Tax è fissata ad una aliquota del 15%, con una riduzione al 10% se azienda “*orientata all’esportazione*” o “*tecnologicamente avanzate*”

# I fattori produttivi

- **Flessibilità e costi manodopera locale**
  - Assunzione personale e oneri sociali
    - l'impresa a capitale straniero può assumere autonomamente il personale
    - procedure particolari sono poi previste per quanto riguarda le modalità di assunzione dei lavoratori (Agenzie per l'intermediazione di manodopera)
    - limitato peso degli oneri sociali per le imprese (il livello di tutela dei lavoratori in termini di previdenza sociale e sanitaria può essere paragonato a quello di economie di mercato di stampo liberista piuttosto che a quello di sistemi socialisti)

# I fattori produttivi

- Costi medi manodopera locale

## Tianjin

Operai	US\$ 100-120/mese
Impiegati	US\$ 125-150/mese
Tecnici specializzati	US\$ 150-250/mese
Dirigenti	US\$ 300-500/mese
Dirigenti senior	US\$ 600-800/mese



# Pro e contro della scelta produttiva

- disponibilità illimitata di materie prime e manodopera
- la struttura produttiva in loco ha contribuito al miglioramento degli standard qualitativi e ai tempi di produzione e di consegna
- discontinuità e frammentarietà della produzione
- il socio cinese ha garantito un supporto operativo indispensabile
- presenza costante del socio italiano per controlli qualità e gestione del lavoro

# Opportunità

- la capacità produttiva cinese e i minori costi dei fattori produttivi sono stati le ragioni principali che hanno portato l'azienda a investire in Cina e a dismettere progressivamente l'attività produttiva in Italia
- realizzare prodotti “made in China” ha comportato una cospicua riduzione dei costi di produzione (manodopera e materie prime) a favore di una maggiore competitività (prezzo di vendita finale) dei nostri prodotti
- maggiore espansione commerciale
  - sul nostro mercato domestico (i clienti di riferimento: Grossisti, Rappresentanti di Acquisto e i Grandi Magazzini)
  - su altri mercati grazie al polo stabile di produzione

# La sfida per il futuro

- nel settore tessile e abbigliamento la Cina ha la struttura produttiva più grande al mondo: entro il 2010 un terzo dell'abbigliamento mondiale verrà prodotto in Cina
- le importazioni tessili dalla Cina
  - La risposta mondiale non può ridursi ad una anacronistica politica protezionistica in danno delle stesse imprese europee che hanno saputo in tempo utile investire in questo Paese per mantenere il livello di competitività internazionale
- le opportunità di vendita in Cina
  - strategia di penetrazione di lungo termine nel mercato cinese (produzione e distribuzione in loco)
  - investire in prodotti “Italian design” e “made in China”, qualitativamente competitivi a costi contenuti da vendere anche sul mercato cinese