

CINA: LE STRATEGIE INVESTIGATIVE TRADIZIONALI POTREBBERO FAR PRECIPITARE LE AZIENDE IN UN BARATRO

Le multinazionali cinesi non sono estranee alle indagini interne su illeciti commessi da dipendenti e terzi. Ciò comporta spese significative in termini di risorse legali, forensi, di audit e di compliance. Tuttavia, invece che aiutare a risolvere il problema, le strategie investigative tradizionali risultano sempre più controproducenti, comportando danni significativi alle finanze e alla reputazione di un'azienda. In Cina, le strategie investigative mal eseguite non riescono ad arginare i potenziali problemi relativi a compliance, normative e continuità operativa; spesso contribuiscono invece ad aumentare il rischio di controlli da parte degli investigatori governativi, di interruzione delle catene di approvvigionamento e distribuzione e di dipendenti insoddisfatti che si lamentano sui social media. Ecco alcuni esempi recenti:

- **Continuità operativa:** un direttore generale (DG) cinese è stato licenziato per appropriazione indebita sulla base di denunce di irregolarità e prove concrete. L'azienda ha annunciato a tutti i dipendenti che tale provvedimento era dovuto a un "grave illecito", lanciando un forte messaggio sulla compliance. Insultato, il DG si è vendicato rubando informazioni privilegiate e la licenza commerciale dell'azienda, impedendo a quest'ultima di effettuare transazioni contrattuali e finanziarie di importanza critica. L'ex direttore ha continuato a presentarsi ai dipendenti e ai clienti come "direttore generale". Ci sono voluti quasi sei mesi perché l'azienda negoziasse una risoluzione e le attività ritornassero alla normalità.
- **Reputazione:** la sede americana di una sussidiaria cinese ha deciso di rescindere il contratto con 27 distributori per frode. I distributori hanno usato WeChat¹ per criticare le pratiche commerciali illegali dell'azienda. I clienti hanno rapidamente bloccato gli ordini così l'azienda è stata costretta a reincaricare i distributori (benché la frode fosse stata dimostrata) e successivamente a negoziare con loro accordi di rescissione. Ci sono voluti nove mesi perché l'azienda si riprendesse.
- **Finanze:** un conglomerato europeo ha acquisito un'azienda cinese, lasciando all'ex proprietario l'incarico di DG. Il tasso di crescita non ha risposto alle aspettative e le indagini hanno provato che il DG aveva dirottato l'attività commerciale verso un'azienda concorrente da lui stesso fondata. I rappresentanti della sede aziendale hanno licenziato il DG; quest'ultimo, come ritorsione, li ha tagliati fuori dalle operazioni, ha trasferito stampi e attrezzature nella sua fabbrica e ha cominciato a sottrarre i clienti. Alla fine la sede ha dovuto negoziare la vendita dell'azienda al DG per una frazione del prezzo d'acquisto originale.
- **Normative:** su indicazione di un consulente esterno, un'azienda europea ha licenziato svariati agenti di vendita potenzialmente corrotti. Considerandosi parte lesa, uno degli agenti con forti legami politici ha passato informazioni dettagliate su attività di corruzione alle autorità locali, che hanno avviato le indagini sull'azienda. Come parte delle trattative con le autorità di regolamentazione, l'azienda ha dovuto negoziare una risoluzione con l'agente.

Quando la soluzione è il problema

Non è difficile capire che tali situazioni siano molto frustranti per i dirigenti di un'azienda straniera, i quali vengono defraudati, avviano un'indagine appropriata che produce prove credibili e quindi passano all'azione.

Strategia investigativa
"lineare" tradizionale



Come è possibile che una persona chiaramente in torto riesca ad avere la meglio e a gettare l'azienda in un vortice distruttivo? Crediamo che questo succeda perché una strategia investigativa lineare tradizionale di per sé *causa* problemi, in quanto non tiene in considerazione alcuni fattori che contraddistinguono il contesto commerciale e legale cinese:

- **Tolleranza del conflitto di interessi:** in Cina sussiste ancora l'idea che "se tutti guadagnano

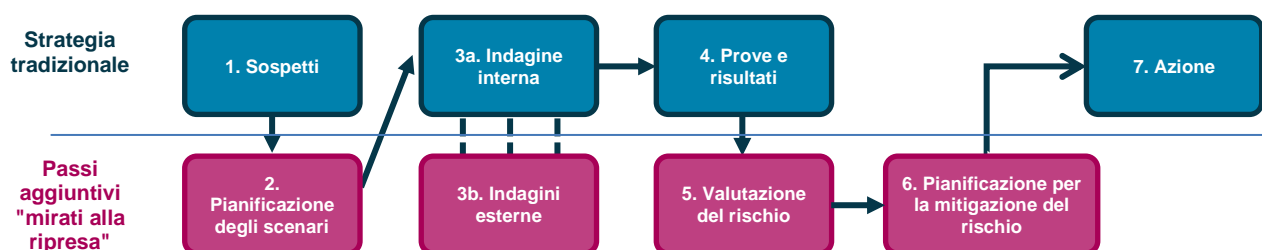
¹ La piattaforma di social media e messaggistica più usata in Cina

qualcosa in più, perché io no". I conflitti di interesse, la fondazione di aziende concorrenziali e le frodi finanziarie sono ancora molto comuni in Cina. Spesso i responsabili non considerano illecite le proprie azioni e tendono ad avere una reazione estrema se gli introiti aggiuntivi vengono loro sottratti. Quando si scopre che la propria catena di fornitura o di distribuzione dipende dall'attività dei dipendenti appena licenziati, i conflitti di interesse diventano anche un problema per la continuità operativa.

- **Salvare la faccia:** il bisogno di mantenere una certa reputazione e posizione rispetto a colleghi, clienti e dipendenti (e le gravi conseguenze che ne risultano qualora tale reputazione venga minacciata) è una motivazione importante, ma spesso trascurata. In particolare, molti alti dirigenti che hanno commesso una frode o un'appropriazione indebita spesso fanno di tutto per ripulire il loro nome, accusando pubblicamente l'azienda per maltrattamento.
- **Relazioni:** sebbene il concetto di *guanxi* non sia importante per il successo commerciale in Cina come lo era un tempo, i dipendenti con le conoscenze giuste possono comunque usare tutta la loro influenza politica per causare problemi, provocando ritardi nei rinnovi delle licenze, facendo scattare indagini relative al fisco, alla sicurezza e all'ambiente, bloccando le spedizioni alla dogana, ecc.
- **Le leggi sul lavoro favoriscono i dipendenti rispetto all'azienda:** in Cina è estremamente difficile licenziare i dipendenti, anche qualora sussista una buona ragione per farlo. Spesso ciò fa della frode un "crimine che rimane impunito". Al contrario, i dipendenti cinesi spesso non si fidano dei procedimenti arbitrali e legali ufficiali quindi, se si sentono messi alle strette, possono attaccare l'azienda o cercare di assicurarsi un compenso aggiuntivo per mezzi poco ortodossi, sapendo che i rischi sono molto limitati.
- **Requisiti elevati per l'intervento delle autorità di polizia:** la polizia cinese, chiamata "Ufficio per la pubblica sicurezza", in genere è a corto di personale nelle città cinesi di prima fascia e raramente è interessata a indagare su casi di infrazioni commesse dai dipendenti. Per le aziende è quindi difficile usare il monito di procedimenti penali come "bastone" al fine di assicurare un maggior rispetto delle norme.
- **Forte dipendenza dal supporto cartaceo per le credenziali dell'azienda, comprese la licenza e le informazioni privilegiate:** senza tali affermazioni dell'autorità aziendale, è difficile eseguire transazioni commerciali ed emettere documenti aziendali. I dipendenti lo sanno e spesso, in situazioni di crisi, di appropriano di questi credenziali.

Il vostro obiettivo: la ripresa

Normalmente l'obiettivo di un'indagine è trovare le prove per poi agire. In realtà, tuttavia, il vostro vero obiettivo è assicurare la continuità operativa e migliorare le condizioni commerciali e le operazioni nel loro complesso. Dal momento che tali situazioni possono trasformarsi rapidamente in una crisi, Control Risks consiglia una strategia "mirata alla ripresa" quando si pianifica e si effettua un'indagine interna. A differenza della strategia lineare tradizionale, quella mirata alla ripresa si concentra principalmente sulla continuità operativa, prende in considerazione le sfide uniche insite nello svolgere attività commerciali in Cina e inserisce alcuni passi assolutamente critici:



L'approccio investigativo alternativo si propone come strategia *preventiva* piuttosto che reattiva. Si parte considerando i sospetti (passo 1) e riflettendo su tutte le possibili conseguenze non desiderate per poi pianificare una strategia investigativa volta a evitare gli scenari peggiori (passo 2). Questa strategia considera l'individuo sospetto e i danni che lo stesso o le sue conoscenze potrebbero causare all'organizzazione, ovvero quale "crisi" potrebbero innescare. Per esempio, il potenziale di rischio cambia molto se l'indagato è un dirigente commerciale senior o un responsabile finanziario. Per assicurare una valutazione olistica, l'indagine include fonti sia interne sia esterne (passo 3). Le prove più dannose spesso si trovano parlando in maniera discreta con le persone operanti sul mercato. Dopo aver raccolto le prove, è fondamentale *non* procedere immediatamente all'azione, ma valutare i rischi, i pro e i contro delle

diverse azioni (passo 5) e mettere in atto dei piani per mitigare tali rischi (passo 6) *prima* di procedere all'azione (passo 7).

Noterete che, in ciascuno dei casi di studio sopra riportati, le aziende hanno licenziato gli indagati senza avere prima definito alcun piano. Quando le aziende adottano una strategia mirata alla ripresa, il problema – per quanto difficile – tende a risolversi nel migliore interesse dell'azienda sul lungo periodo.

Per domande o ulteriori informazioni, è possibile contattare howard.wang@controlrisks.com oppure kent.kedl@controlrisks.com.

Copyright © Control Risks 2015. Tutti i diritti riservati. La riproduzione integrale o parziale (salvo per fini interni) è vietata senza il previo consenso dell'azienda. I consigli e le raccomandazioni ivi contenute non costituiscono garanzia di risultati futuri per nessuna azienda del gruppo di aziende Control Risks ("Control Risks"), né una garanzia contro qualsivoglia rischio.