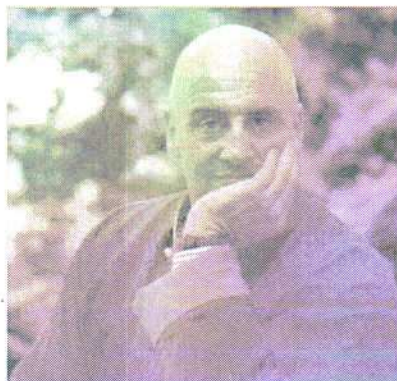


La selezione delle prede in Cina

La ricerca di nuove partecipazioni a Mandarin Fund viene effettuata su due fronti presidiati da un *team* specializzato, localizzati a Shanghai e a Milano. Nel primo caso la selezione opera su società cinesi di medie dimensioni, intenzionate a entrare nel mercato italiano ed europeo attraverso acquisizioni o accordi societari con aziende del Vecchio continente.

"Si tratta di imprese con tassi di crescita nell'ordine del 20-30 per cento annuo, che si trovano a dover affrontare una svolta: dispongono di macchinari e tecnologie avanzate, hanno una buona capacità di individuare e replicare i prodotti richiesti dal mercato, ma per crescere ulteriormente e recuperare margini necessitano di differenziare i propri sbocchi all'estero aprendo nuovi canali commerciali e acquisendo ulteriore *know how* in campo gestionale e nel trattamento dei marchi",



Alberto Forchielli, presidente di Ssg e di Osservatorio Asia.

spiega Francesco della Valentina, partner di R&D advisory.

Sul fronte opposto, ci sono piccole e medie imprese europee e italiane intenzionate a compiere operazioni analoghe per aprire impianti produttivi o reti commerciali in Cina. L'individuazione dei candidati, in

Italia, segue i canali tradizionali del *private equity* e può avvalersi dell'importante apporto di Sanpaolo IMI, che ha supportato l'iniziativa sul piano finanziario.

Ma anche a Shanghai i lavori procedono. Il processo di individuazione delle possibili partecipazioni, infatti, è già stato avviato effettuando una selezione di aziende con cui opera Ssg, la società che fa capo a uno degli ideatori, del fondo, Alberto Forchielli, e che esercita attività di *sourcing* in Cina per conto di committenti italiani e internazionali. La recente acquisizione di due nuovi partner bancari locali del calibro di China Exim Bank e di China Development Bank è destinata a estendere notevolmente il numero di contatti, così come ulteriori segnalazioni provengono dalla stessa rete in Cina di Sanpaolo IMI con uffici e filiali a Pechino, Shanghai, Hong Kong.

SFIDE PARALLELE

Le piccole e medie imprese italiane e cinesi, nei diversi comparti industriali in cui operano, si trovano ad affrontare sfide diverse, ma che possono sfociare in soluzioni innovative giocando sulla complementarietà dei rispettivi sistemi Paese. Ecco due esempi riferiti a un importante macrosettore dell'industria italiana e a un comparto più specifico.

CLIMATIZZAZIONE: servono partner locali

SISTEMA ITALIA: è un comparto presidiato in Italia da piccole imprese specializzate prevalentemente in impianti per collettività e strutture edilizie di grandi dimensioni: ospedali, aeroporti, grattacieli, ecc. Il punto di forza è rappresentato dalla personalizzazione delle soluzioni ingegneristiche sulla base delle specifiche dei clienti e da una forte presenza sui mercati mondiali (Paesi Ue, Usa, Medio Oriente).

SISTEMA CINA: il settore vede l'affermazione di alcuni gruppi leader come Haier, Midea, Gree, con attività focalizzata sul mercato civile rivolta alla produzione di apparecchi di condizionamento destinati prevalentemente alle famiglie. Queste aziende stanno erodendo forti quote di mercato ai tradizionali produttori giapponesi, statunitensi, europei e coreani, non esistono però *player* specializzati nella grande impiantistica.

OPPORTUNITÀ: attraverso accordi di partnership con imprese locali di impiantistica generalmente integrate all'interno di gruppi di maggiori dimensioni, i produttori italiani possono accedere al mercato cinese delle costruzioni in fortissima espansione. Un'ulteriore opportunità è rappresentata dalla possibilità di approvvigionarsi localmente di componentistica standard a costi inferiori a quelli occidentali fino al 60/70 per cento.

MODA: l'obiettivo è recuperare i margini

SISTEMA ITALIA Caratterizzato dalla prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni, ben introdotte sui principali canali commerciali internazionali e contraddistinte da flessibilità produttiva, che incontrano difficoltà crescenti nel mantenere i margini sui prodotti di media gamma. Punti di forza: il *branding* (soprattutto per i prodotti di fascia alta) e la forte capacità di presidiare qualità e immagine del prodotto lungo l'intera filiera.

SISTEMA CINA: nel Paese operano centinaia di imprese emergenti, estremamente competitive in termini di costi e prezzi. Soffrono generalmente di un'eccessiva esposizione sul mercato Usa dove però i margini sono tuttora controllati dalla grande distribuzione locale. Incontrano invece maggiori difficoltà a confrontarsi con gli *standard* qualitativi e la differenziazione dei canali distributivi sul mercato europeo.

OPPORTUNITÀ: con l'apertura di piattaforme produttive in Cina o operazioni *cross border*, le imprese italiane possono ottimizzare il *mix* produttivo recuperando competitività su parte della gamma e accedendo al mercato locale di fascia alta. Altra possibilità di crescita sta nella gestione congiunta di marchi e politiche di *marketing*. I produttori cinesi, attraverso accordi con imprese europee, possono acquisire marchi, visibilità e canali commerciali, risalendo la catena del valore e accrescendo i propri margini.