



Siglato l'accordo

E' nato il primo fondo di private equity per le pmi dei due Paesi

## Mandarin farà crescere l'Italia in Cina

Il protocollo per l'avvio di "Mandarin Fund", siglato in settembre alla presenza dei primi ministri di Italia e Cina, ha richiesto un intenso lavoro di convinzione nei confronti delle diverse controparti cinesi. Ma è stata anche un'utile esperienza per capire meglio i processi decisionali di questo Paese, come spiega, in questa intervista Francesco Della Valentina, managing partner di Mandarin Capital Partners.

**Quali sono state le argomentazioni che avete utilizzato per coinvolgere le controparti cinesi?**

In apparenza il concetto del fondo non è difficile da presentare.

L'idea che perseguiamo infatti, è di sfruttare le notevoli sinergie a livello industriale che legano i due Paesi, per creare del valore aggiunto nelle aziende target. In particolare si tratta di operare lungo due linee di intervento che, a dire il vero, sono le due facce della stessa medaglia. Da un lato la Cina, benché spesso imbattibile dal punto di vista del costo della manifattura, ha bisogno di rafforzarsi in aree fondamentali della gestione come marketing, logistica, reti di vendita e distribuzione, design e via dicendo. Dall'altro lato, alcuni dei comparti industriali in cui l'Italia è storicamente leader sono in difficoltà soprattutto a causa della loro aumentata base di costi. Perché allora non unire i punti di forza di queste due diverse realtà? Ecco il punto di partenza del Mandarin Fund: aiutare le aziende italiane ad investire in Cina, ma, obiettivo ancora più innovativo, provare a convincere gli imprenditori cinesi ad investire in Italia.

**Avete incontrato difficoltà? E di che genere?**

Sulla carta tutto poteva sembrare abbastanza agevole. Nella realtà il processo di costituzione del Fondo è risultato molto più complesso e articolato del previsto, ma è stato allo stesso tempo avvincente, in quanto ci ha permesso di scoprire e mettere a confronto il modus operandi dei colleghi cinesi, sia in termini banalmente lavorativi che più specificamente sotto l'aspetto relazionale e diplomatico. Durante tutta la trattativa il problema principale con cui ci siamo confrontati è stato capire e fronteggiare quella che in prima battuta sembra una complicata "macchina burocratica", ma che alla fine abbiamo apprezzato come un sistema decisionale molto analitico. Il processo deliberativo dei nostri interlocutori cinesi, infatti, è composto da molteplici passaggi, dove un progetto è effettivamente sottoposto a coloro che hanno la facoltà di deliberare, ma soltanto dopo essere stato vagliato dopo un lungo e minuzioso lavoro di pre-comprensione, indagine e richiesta di informazioni.



La statua di un Mandarino sulla Sacra Via (Tombe Ming)

Continua a pagina 2

### SOMMARIO

- » I partner siedono nel salotto buono  
PAGINA 3
- » Alti rendimenti con doppio passaporto  
PAGINA 4
- » Nel Fondo batte un cuore diplomatico  
PAGINA 5
- » Basta nicchie, si punta sui grandi numeri  
PAGINA 6
- » La selezione delle prede in Cina  
PAGINA 7
- » Ma la Cina non può vivere di solo export  
PAGINA 8

In collaborazione con

OSSERVATORIO ASIA

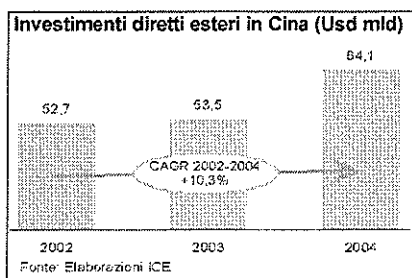
#### NUOVO SERVIZIO BREAKING NEWS 24

In tempo reale al tuo indirizzo e-mail su pc e palmare.

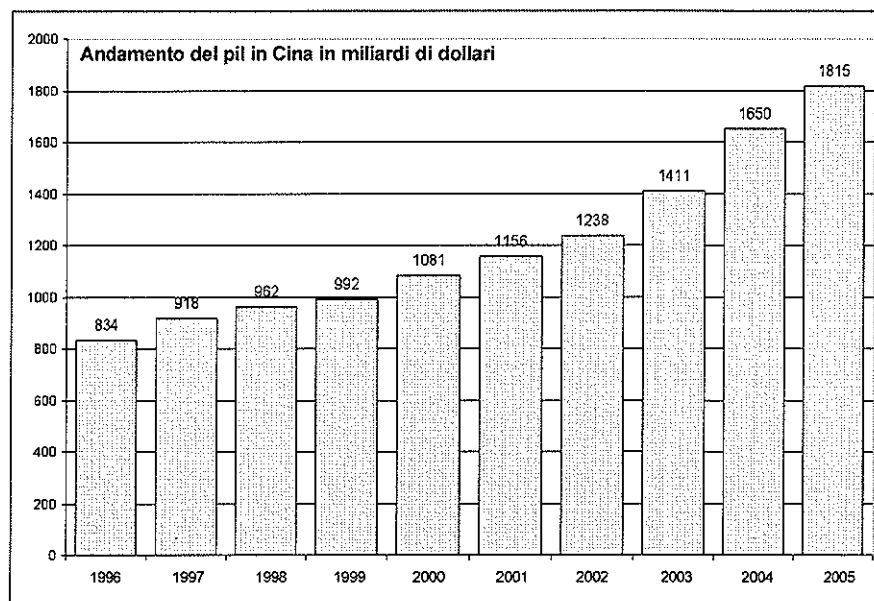
È un servizio di Il Sole24Ore Radiocor. Tutte le informazioni su [www.ilssole24ore.com/news24](http://www.ilssole24ore.com/news24)



LE NOTIZIE  
ARRIVANO  
SPEDITE



L'afflusso di investimenti esteri è costantemente aumentato nel corso degli ultimi anni e sotto questo aspetto la Cina si colloca al primo posto tra i Paesi in via di sviluppo. Secondo le previsioni prodotte dalle Nazioni Unite (Unctad) relative al prossimo triennio la Cina è considerata come la destinazione più interessante dall'87% delle grandi compagnie multinazionali



## Fondo Mandarin

Segue da pagina 1

Per la verità i colleghi cinesi avevano le loro buone ragioni: le principali istituzioni bancarie con cui ci siamo confrontati (nel caso specifico la Exim e la China Development Bank) sono banche di Stato, e più nello specifico *policy bank*, le banche demandate a dare attuazione alle politiche monetarie del Governo. Ci si può quindi immaginare i molteplici vincoli e 'agende istituzionali' che convergevano sulle decisioni di un progetto ad ampio respiro come quello di Mandarin Fund. A questo fattore si aggiungeva l'ammontare degli importi in gioco, già elevati per un'istituzione bancaria occidentale e a maggior ragione per un istituto di credito cinese. Eximbank e China Development Bank hanno infatti dato la loro disponibilità a conferire al capitale iniziale del Mandarin Fund, non meno di 75 milioni di euro, un impegno davvero cospicuo se guardato nel contesto dell'economia cinese. Infine si proponeva un tema di scarsa conoscenza del settore private equity, al quale le banche cinesi non avevano sostanzialmente mai partecipato. Anzi, la nostra netta percezione è che una delle ragioni di interesse delle istituzioni cinesi a Mandarin risieda nella volontà di acquisire maggior *know how* dello strumento e nell'opportunità di fornire un training adeguato per preparare professionisti cinesi anche in questo settore.

### Quale approccio avete utilizzato per superare questi ostacoli con le istituzioni bancarie cinesi?

Abbiamo utilizzato una tattica molto *hands on*, ovvero tutti i potenziali investitori sono stati seguiti molto attivamente, con pronte repliche alle loro richieste delle informazioni, e frequenti viaggi sia Pechino che a Shanghai. Insomma si sono trovati di fronte a interlocutori disponibili ed attenti, ma anche con un approccio organico e con le idee chiare. Insomma questa volta noi italiani abbiamo fatto un po' i 'tedeschi'.

Lo sforzo profuso è stato notevolmente apprezzato dalla controparte cinese e la collaborazione parte sotto i migliori auspici, anche dal punto di vista della fiducia reciproca. Il lavoro analitico di comprensione ha dato i suoi frutti anche nell'evitare momenti di tensione o di possibile rottura. Ciò che occorre fare in questi casi è mettersi con pazienza a spiegare. Non si evitano le nottate in sala riunione, ma alla fine il risultato è quasi assicurato.

### Ed ora le prossime scadenze. Come pensate di affrontarle?

Ora si tratta di implementare il *modus operandi* del Fondo, ed è

indubbiamente una sfida rilevante. La formula individuata è quella di operare su tre uffici (Lussemburgo, Milano e Shanghai) ma con un solo team. Inizialmente è prevista la localizzazione a Shanghai di due partner: uno sarà Alberto Forchielli e l'altro sarò io, in veste di ufficiale di collegamento. In tempi brevi è previsto l'affiancamento di un investment manager senior proveniente dal giovane e magmatico mondo del *private equity* cinese. Ci attendiamo poi di impiegare da tre a cinque giovani professionisti cinesi, tutti provvisti di una fluida conoscenza della lingua inglese, con un *background* accademico di tipo anglosassone e desiderosi di cimentarsi nel ruolo di ponte con l'Italia. In Lussemburgo ed Italia la squadra è già formata, roduta e ricca dell'esperienza di molti anni di gestione di fondi di matrice anglosassone. L'ultimo ingrediente? Tanta tecnologia di comunicazione (videoconferenza e portable email per tenere ovunque i collegamenti), e pochi vincoli alle spese di viaggio: il ponte tra Italia e Cina dura undici ore e dovrà essere percorso molte e molte volte. La Cina poi è un vero continente, e le più succose occasioni di business al momento si trovano all'interno del Paese.

**Alessandra Spalletta**