

L'intervista

Alberto Vacchi

Presidente e AD di Ima

D.: Ima è un'antica azienda familiare, oggi leader mondiale nella costruzione di macchine automatiche per la liofilizzazione e il packaging di precisione, dal settore farmaceutico al tè. L'entrata del fondo di private equity Mandarin Capital Partners, che ha acquistato il 6,7% del capitale Ima, conferma il vostro interesse per la Cina: ci spiega i dettagli dell'operazione?

R.: Siamo presenti in Cina già dal '95, prima con una filiale commerciale e poi con la costituzione di una joint venture con una grande azienda locale, la Xinhua Pharmatech, quotata alla borsa di Shanghai e attiva nel campo medical-ospedaliero. La joint venture era stata realizzata per la costruzione di macchine percolatrici, ovvero le macchine che inseriscono la polvere dentro le capsule; successivamente ne abbiamo acquistato il 100%. La ragione che ci ha spinto a realizzare l'operazione con Mandarin è molto articolata: eravamo alla ricerca di un'alleanza strategica, vista l'importanza che la Cina sta rappresentando nel nostro parco commerciale estero; basti pensare che nel 2009 abbiamo acquisito ordini per 50 milioni contro una media di 10 milioni di venduti registrata negli ultimi 3-4 anni di venduto. Si tratta di un aumento eclatante; ma riteniamo che si possa fare molto di più, visto che la quota d'investimento che il mondo cinese vuole veicolare nei prossimi anni sugli impianti farmaceutici è di circa 300 milioni di euro all'anno. Ora, nella fascia di più alta tecnologia, che è quella che rappresentiamo, può competere solo un pugno di aziende italiane e straniere, e i nostri principali competitor sono tedeschi. Le aziende tedesche in Cina sono abituate a operare con una copertura istituzionale che noi italiani non possiamo, purtroppo, vantare: ecco allora l'idea di lanciare un'alleanza istituzionale con un fondo come Mandarin, il cui 50% è detenuto da due pilastri della struttura finanziaria cinese come China Development Bank e China Exim Bank, e la cui restante metà è italiana (il cornerstone investor italiano è Intesa Sanpaolo). Mandarin vanta una rete di contatti che dovrà aiutarci a rintracciare qualche realtà locale produttiva interessante per aumentare la nostra base produttiva. Quindi, si tratta di un'alleanza di tipo istituzionale, non industriale; perché riteniamo che il mercato cinese sarà il mercato estero di riferimento nel prossimo futuro, il mercato più dinamico dei prossimi tre-quattro anni, sul quale occorrerà strutturare un rapporto istituzionale.

D.: Non si tratta, quindi, di un'alleanza che mira a una delocalizzazione?

R.: Nel nostro settore di macchine una delocalizzazione tout court non è possibile. La testa di Ima e una parte significativa della produzione - il prodotto di fascia più alta - rimangono in Italia. Ci sono poi fasce di prodotto che vanno certamente fabbricate in Cina e che non avrebbe più senso mantenere produttivamente qui; questo comporterà un'implementazione e un allargamento della nostra base produttiva in Cina.

Ribadisco, però, che si tratta di un'alleanza istituzionale: ci siamo trovati a lavorare con persone splendide, molto lungimiranti e con una velocità di reazione impressionante. Penso che molte strutture



finanziarie occidentali avrebbero parecchio da invidiare all'approccio che mantengono i nostri partner cinesi.

D.: Ha fatto riferimento a una “maggiore copertura” della quale le aziende tedesche possono godere in Cina rispetto a quelle italiane: che tipo di copertura chiedete a livello istituzionale?

R.: Una premessa: le aziende italiane del nostro settore che operano in Cina vedono da sempre nei tedeschi il concorrente tradizionale.

Abbiamo potuto riscontrare sul campo una straordinaria forza del sistema tedesco rispetto a una forza non equivalente del sistema italiano. Non è un problema di ignoranza; semplicemente, in Italia esiste un rapporto tra impresa e istituzioni in Italia diverso da quello che esiste in Germania. In Germania si muove lo stato tedesco; quando ci muoviamo noi, ci si muove prevalentemente da soli. Negli ultimi anni, i governi di ogni colore hanno effettivamente tentato di aprire un dialogo con la Cina, ma non è strutturalmente paragonabile a quello che ha fatto la Germania per decenni, e il risultato si è visto quando è esploso il mercato locale.

Nell'immaginario collettivo cinese quella tedesca rappresenta la tecnologia con la “T” maiuscola, ma non è vero che i cinesi ci snobbino; anzi, sono molto interessati alle soluzioni italiane. In Italia, ad esempio, si potrebbero concentrare eventi sulla meccanica a livello mondiale; si potrebbero organizzare incontri, forum, meeting, su argomenti sui quali il nostro paese è assolutamente all'avanguardia. È questo che chiediamo allo Stato: che si faccia grande garante di una credibilità, alla quale poi corrisponde effettivamente una tecnologia di altissimo livello. Si tratta di uno sforzo che non possono sostenere né la singola impresa, né le associazioni di categoria.

D.: Cosa consiglia agli imprenditori italiani che vogliono sbarcare in Cina o potenziare la loro presenza?

R.: Un consiglio di fondo: le joint venture veramente di successo, forse non solo in Cina, possono contarsi veramente sulle punte delle dita. In Cina, poi, ci si trova di fronte a imprenditori dinamici, capaci e molto furbi; quindi la situazione si complica ulteriormente. Ritengo che oggi Pechino offra questa possibilità, e che non si debba minimamente avere timore di aprire una propria realtà lì: se un imprenditore è sul punto di fare una joint venture, faccia uno sforzo in più e costruisca in Cina una struttura sua al 100%, insediandosi localmente in maniera significativa. Secondo consiglio: non avere paura delle strutture finanziarie cinesi e anzi appoggiarsi ad esse ora più che mai; si tratta di strutture serissime, capaci, con una buona conoscenza dei mercati internazionali. Si tratta di quadri formati in Occidente, rientrati in Cina e che, grazie alla grande forza economica e finanziaria che detiene il loro paese, sono riusciti a essere più dinamici dei nostri. Terzo punto: investire in management italiano pronto a trasferirsi in Cina, anche per lunghi anni, perché è una mossa fondamentale ai fini di un processo di formazione. In Cina il manager già strutturato ha possibilità immediate di inserimento nelle multinazionali, quindi c'è bisogno di una formazione embrionale del management, che è possibile solo attraverso l'immissione di una dirigenza occidentale.

D.: Vista la sua posizione di presidente di un'azienda leader in un certo settore hi-tech, non teme il trasferimento di tecnologie?

R.: Il trasferimento di tecnologie, ovviamente, va fatto cum grano salis, ma avere timore del trasferimento di per sé è del tutto anacronistico. Si pecca di scarsa lungimiranza e ci si preclude l'accesso a un mercato di importanza capitale.

di Antonio Talia



[Stampa](#)



[Invia ad un amico](#)