

“LE ACQUISIZIONI IN CINA: BIESSE, UNA FORMULA NUOVA”

Acquisire un'azienda cinese sta diventando sempre di più impresa complessa, che sta scoraggiando anche i gruppi occidentali che hanno fatto della crescita per acquisizione un driver importante del loro sviluppo.

Le valutazioni stellari, la difficoltà di gestione del management locale, la giovane età degli imprenditori cinesi – e che quindi non hanno alcuna intenzione di lasciare il comando - sono tutti elementi che stanno ponendo un freno serio al numero di operazioni, che sono, infatti, in costante diminuzione.

Ci sono però delle eccezioni. Poche, per la verità, ma che hanno un comune denominatore: la conoscenza profonda del target e del management, accumulate in anni di frequentazioni e rapporti.

E la conoscenza deve essere bilaterale e deve mettere in condizione entrambe le parti di giocare quasi a carte scoperte

Si tratta di un lavoro lungo. Un avvicinamento lento. Di certo, perlomeno, a prima vista, in contrapposizione con l'idea che un'acquisizione dovrebbe rappresentare una scorciatoia nell'ingresso ad un mercato molto complesso come quello cinese.

In realtà, crediamo che l'M&A in Cina abbia delle regole proprie, dove il valore di un'acquisizione spesso è inversamente proporzionale al prezzo della stessa.

Biesse è un'azienda di Pesaro, fondata nel 1970, oggi uno dei tre gruppi mondiali leader nella produzione di macchinari per la lavorazione del legno.

Il mercato cinese ha avuto sino ad ora tassi di sviluppo costanti a doppia cifra dove il boom edilizio ha permesso al primo produttore mondiale, la tedesca Homag, di raggiungere un fatturato di circa 100 milioni di Euro in 8 anni di presenza. Il risultato, che rappresenta circa il 20% dei ricavi del gruppo tedesco, è da imputarsi largamente alla presenza di unità produttive del territorio cinese, acquisite con grande tempismo oltre 10 anni orsono.

La Biesse, sino al mese scorso, è stata presente in Cina solo con una struttura commerciale. I risultati erano positivi, ma non certo in linea con i tassi di crescita del mercato.

Per qualche anno il Gruppo si è dibattuto tra il costruire un proprio impianto oppure acquisirne uno già esistente.

Il dilemma è pressochè comune a tutti. La differenza – rispetto a molti gruppi nazionali - è che Biesse ha lavorato ed impegnato tempo e uomini per trovare una risposta non attraverso ragionamenti svolti solo in sale riunioni in Italia, ma attraverso l'impegno delle proprie persone sul territorio cinese, che - per almeno tre anni - hanno incontrato concorrenti e fornitori, lanciando (costosi) “progetti pilota” per testare mezzi, risorse ed affidabilità.

Questo tipo di investimento, è servito a far comprendere alle potenziali aziende targets che Biesse aveva intenzioni reali di sviluppo e che possedeva davvero un know-how avanzato e che, forse, cedere la maggioranza con alle spalle un gruppo come Biesse avrebbe potuto davvero , in un mercato sempre più competitive come quello cinese, fare la differenza.

Non c'è stato bisogno di selezionare il partner. La conoscenza sviluppata negli anni attraverso incontri costanti, progetti commerciali e tecnici gestiti insieme a differenti aziende cinesi ha permesso alla fine di identificare – quasi spontaneamente – il Gruppo a cinese con cui c'erano maggiori affinità di obiettivi, il Centre Gain Group.

Si tratta di un gruppo attivo nel settore da circa 25 anni, che è nato prima come distributore di macchinari e che nel corso del tempo si è trasformato in produttore, con una unità produttiva che impegna circa 360 operai, su una superficie di 44,000 mq, con una capacità ancora al 60% delle potenzialità.

Paradossalmente, l'assenza di contratti e patti parasociali, ha cementato i rapporti in questa prima lunga fase di conoscenza ed è servita a far emergere per tempo le varie questioni che, inevitabilmente, sorgono e che sono state, di fatto, risolte insieme prima di procedere con l'acquisizione del 70% delle quote del Gruppo Cinese.

L'azienda continuerà ad essere guidata da uno dei soci fondatori, che ha re-investito praticamente la totalità del ricavato alla vendita delle proprie quote.

E' stato un percorso lungo, ma, difficilmente – e sicuramente investendo ben più dei circa 10 milioni di Eur che rappresentano il prezzo dell'acquisizione - il Gruppo Biesse avrebbe potuto trovarsi nella situazione attuale, se non avesse intrapreso il lungo percorso preparatorio che è stato fatto.

Senza contare che Biesse è diventata proprietaria anche del terreno di 44,000 mq ove è situato lo stabilimento. Parliamo di Dong Guan, nella provincia del Guangdong, dove il terreno industriale ha avuto un tasso di rivalutazione quasi costante del 10% negli ultimi 10 anni.

Federico Palazzari
Partner