

L'INTERVISTA

ANTONIO PACE

Co-investimenti, minoranze e lancio di fondi di fondi più selettivi. La società del gruppo Cdp è in piena evoluzione. *MAG* intervista l'ad, Antonio Pace

di Laura Morelli

IL NUOVO CORSO DEL FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

L'INTERVISTA



Sempre più soggetto aggregatore di eccellenze italiane nei business in crescita e promotore di iniziative pubblico-private, sempre meno fondo di fondi puro. A dieci anni dalla nascita, su iniziativa del ministero dell'Economia e delle Finanze e partecipato da CDP Equity, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Abi e Confindustria, si comincia a delineare quale sia il nuovo corso del **Fondo Italiano d'Investimento**.

La svolta c'è stata con il cambio di management nel dicembre scorso, con l'arrivo di **Andrea Montanino**, capo economista di Cdp, e **Antonio Pace**, banker con esperienze nei più grandi istituti internazionali fra cui Credit Suisse e Morgan Stanley, quali rispettivamente presidente e amministratore delegato e direttore generale. Con loro un team di otto partner - **Giampaolo di Dio, Aldo di Bernardo, Filippo Monti, Marzia Bartolomei Corsi, Mauro Pretolani, Claudio Catania, Luigi Tommasini e Roberto Travaglino** - specializzati nei dieci diversi fondi del gruppo, per asset gestiti pari a 3 miliardi di euro.

In un anno gli effetti della nuova gestione sono stati molto chiari: «Siamo un player di mercato e puntiamo a svolgere il ruolo di aggregatore di eccellenze italiane e fornitore di capitale paziente», spiega Pace in questa intervista a MAG in cui racconta strategie e obiettivi della società. Obiettivo del Fondo italiano «non è alimentare un

L'INTERVISTA



ANDREA MONTANINO

mercato di piccole sgr ma far crescere il sistema», aggiunge. Come? «Investendo direttamente in aziende e indirettamente in fondi di private equity, debito e venture che però abbiano già una dimensione importante». Si tratta di cifre importanti: il Piano industriale 2020-2023, che non a caso si chiama "FII Forward 2023: la Fase 2 del Fondo Italiano d'Investimento", punta a mobilitare risorse per 3 miliardi di euro, con l'obiettivo di raggiungere 600 imprese, sia con investimenti diretti, quindi in operazioni di aggregazione e sviluppo delle medie imprese, e sia in investimenti di fondi per 1 miliardo. In un anno, seppur complicato per via del Covid-19, il gruppo ha riaperto della sottoscrizione di quote per i fondi Fondo Italiano Consolidamento e Crescita e il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita, lanciato un nuovo fondo di private equity dedicato ad investimenti di minoranza, il Fondo Italiano di Minoranze per la Crescita, e avviato con Vam Investments il progetto Florence, un polo per aggregare mid cap del fashion luxury. Sul fronte investimenti, la società ha chiuso una serie di acquisizioni tra cui quella di Maticmind.

Pace, il Fondo Italiano come vuole posizionarsi?

Insieme al presidente Andrea Montanino nel definire la strategia di FII siamo partiti dalla considerazione che in Italia abbiamo una crisi dimensionale delle

imprese che è ormai endemica. Ci sono da un lato tante piccolissime aziende che tutto sommato vanno avanti e dall'altro le enormi imprese che competono, con bassi margini, sui mercati globali. In mezzo c'è il mercato delle mid-cap italiane che fanno fatica a crescere. Per capire l'entità del fenomeno basti pensare che su 600 miliardi di euro di market cap dei listini italiani, meno del 5% è riconducibile a società con una capitalizzazione inferiore a 1,5 miliardi; parliamo di circa 5000 imprese che fatturano tra 50 e 500 milioni di euro. Il che indica chiaramente che le nostre aziende sono ancora troppo sotto dimensionate per competere sui mercati globali e poter attrarre investitori internazionali.

Quale è la vostra strategia per risolvere questo problema?

Innanzitutto ponendoci come soggetto aggregatore in particolare di quelle eccellenze che vendono l'Italia all'estero e che lavorano in nuove industrie strategiche in cui il nostro Paese è particolarmente forte oltre a quelle più consolidate come food e fashion.

Ad esempio quali?

Si tratta di industrie nuove con tassi di crescita quattro o cinque volte più alti rispetto a quelle più tradizionali e una forte capacità di aggregazione grazie ad immediate sinergie di ricavo. Mi riferisco ad esempio a settori come ADS (aerospace, security and defense), dove abbiamo capacità di lancio autonome nello spazio mentre dobbiamo crescere su midstream e downstream o cybersecurity, su cui abbiamo recentemente aperto un cantiere importante acquisendo tramite il nostro Fondo Italiano Consolidamento e Crescita (Ficc), Maticmind con la quale stiamo già lavorando a un paio di add-on importanti per quel che concerne il mondo security ed IOT (internet of things) o agritech (agricoltura tecnologica) che, può sembrare controintuitivo, ha enormi sinergie di prodotto con le industrie prima citate.

Infine guardiamo alla rivoluzione green, tramite energie rinnovabili e tutte le

in CIFRE

8

I PARTNER

10

I FONDI GESTITI

3 mld euro

GLI ASSET UNDER MANAGEMENT

2010

IL LANCIO DEL FONDO

»»

L'INTERVISTA



ANTONIO PACE

industrie che fanno della sostenibilità un "hedge" dei propri rischi operativi; pensiamo che, come la tecnologia lo è stata negli ultimi dieci anni, la sostenibilità possa essere il denominatore comune dei prossimi dieci anni di crescita.

Sono settori sui quali pensate di investire?

Oltre al mondo cyber di cui abbiamo accennato, riteniamo di avere know-how per investire ed aggregare, a breve, nel mondo ADS e agritech, dove, in partnership con due grandi corporate nazionali, stiamo studiando progetti rilevanti per il settore e la filiera nel suo complesso.

Quanto all'IOT, siamo operativi con il Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FiTEC), fondo da 150 milioni circa, che è uno degli unici veicoli a occuparsi di questo settore che è estremamente trasversale e ci sta dando enormi soddisfazioni.

Quante aziende fanno parte di questo fondo?

Al momento abbiamo investito circa il 40% dell'ammontare del Fondo in

quattro aziende, cioè Bemyeye, Seco, di cui abbiamo preparato il filing per la Borsa, Everli (già Supermermercato24) e Healthware, che diventano una quindicina se consideriamo gli add-on e le controllate. Claudio Catania e Mauro Pretolani, i due senior partner in FiTEC, hanno profonda conoscenza di questo mercato, non solo a livello italiano.

Poi siete in raccolta con il fondo Consolidamento e crescita...

Questo è il Fondo che più soddisfazioni ci ha dato negli ultime mesi in termini di raccolta, arrivando a circa 500 milioni, sinonimo di un rinnovato interesse di investitori istituzionali e di una nuova enfasi data alla strategia; il Fondo FICC, guidato da Gianpaolo Di Dio ed Aldo Di Bernardo è stato l'artefice delle due recenti operazioni MaticMind e Florence, il veicolo dedicato al settore della moda.. A completare l'offerta di partnership per la crescita del sistema Italia ci sono poi altre iniziative neonate....

Quali sono?

Tra quelle più recenti c'è stato il lancio di un terzo fondo dedicato ad investimenti di minoranza e chiamato Fondo Italiano

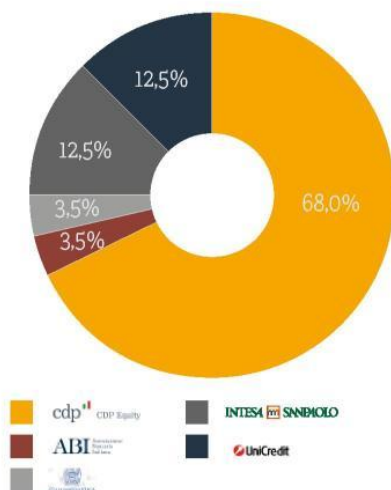


LA RACCOLTA DIFFERENZIATA TRA PUBBLICO E PRIVATO È UNO DEI PILASTRI DELLA STRATEGIA DEL FONDO ITALIANO AL 2023. A CONFERMA DI UN UNICO GRANDE OBIETTIVO CIOÈ ESSERE UN PLAYER CHE SEGUE LOGICHE DI MERCATO, CHE HA COME PRINCIPALE OBIETTIVO IL REN-DIMENTO E PUNTA IN MODO SOSTENIBILE ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA ANCHE ATTRAVERSO UNA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO



L'INTERVISTA

L'azionariato



di Minoranze per la Crescita (FIMiC) con un primo target di raccolta a 400 milioni e un obiettivo complessivo di raccolta a 800 milioni, che ne farà il principale player a livello nazionale e uno dei maggiori fondi di minoranze a livello europeo. Su questo fronte puntiamo a realizzare il primo closing a inizio del prossimo anno, investendo poi in imprese italiane quotate e non e con l'idea di coinvolgere un gruppo ampio di investitori istituzionali e operatori del mercato del private equity. Quest'ultimo punto penso sia da sottolineare.

Prego...

Con il Fondo Italiano vogliamo porci non solo come motore di crescita per le aziende italiane ma anche aggregatore di interessi di mercato nelle proprie operazioni. A conferma di ciò vi sono le recenti operazioni MaticMind e Florence, dove, nella prima, congiuntamente a noi, hanno investito, con ruoli e strumenti distinti, diversi operatori di mercato quali Red Fish Long Term Capital e i fondi di private debt gestiti da Tenax Capital e da Green Arrow Capital. Nel caso di Florence, per cui, contrariamente alla maggior

parte delle operazioni industriali recenti, abbiamo aggregato orizzontalmente tre eccellenze del prodotto lusso (Giuntini, Ciemme e Mely's) hanno co-investito con noi partner con competenze industriali e cioè Vam Investment, con Francesco Trapani, e Italmobiliare, e finanziarie.

Quali sono gli obiettivi dietro questo progetto dedicato alla moda?

Come spesso accade, i migliori progetti, e speriamo Florence lo sia, nascono constatando le criticità del settore: era complesso per noi investire in piattaforme di distribuzione di marchi, i francesi hanno costruito gran parte di quel mercato. Ma il Paese ha assolute competenze di prodotto, che diventa filiera strategica per i grandi marchi, francesi e non, distribuito poi dalle piattaforme globali. Da qui siamo partiti.

Da soggetto istituzionale, con Cdp Equity azionista di maggioranza, come vi ponete all'interno del mercato e come vi rapportate con gli altri operatori?

Il Fondo Italiano è un soggetto di mercato che fa del capitale di crescita il proprio motore di azione. La governance del Fondo, ibrida, ovvero con una componente

Il management team

Presidente	Ad e dg
Andrea Montanino	Antonio Pace
Partner	Fondo seguito
Giampaolo di Dio	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Aldo di Bernardo	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Filippo Monti	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Marzia Bartolomei Corsi	Fondo Italiano Consolidamento e crescita (FICC)
Mauro Pretolani	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Claudio Catania	Fondo Italiano Tecnologia e Crescita (FITEC)
Luigi Tommasini	Fondi di Fondi
Roberto Travaglino	Fondi di Fondi



pubblica e una privata, può essere volano per la moltiplicazione delle risorse pubbliche che gestiamo da operatore di mercato, grazie agli investitori terzi e alla capacità di aggregare come co-investitori, soggetti privati. I numeri, attuali e passati, del Fondo Italiano, sono la conferma di questa capacità. La raccolta differenziata tra pubblico e privato è uno dei pilastri della strategia del Fondo Italiano al 2023, a conferma di un unico grande obiettivo.

Cioè quale?

Essere un player che anche grazie a una squadra straordinaria segue logiche di mercato, che ha come principale obiettivo il rendimento e punta in modo sostenibile allo sviluppo del sistema anche attraverso una cooperazione pubblico-privato che se fatta bene funziona e coniuga un'azione istituzionale a rendimenti di mercato.

E questo come soggetto investitore... Quale è la strategia invece come fondo di fondi?

Qui lavoriamo in discontinuità con il passato. Il Fondo Italiano ha avuto un ruolo nella nascita e nello sviluppo del mercato del private equity in Italia attraverso il suo lavoro con i fondi di fondi. Penso però che ora occorra cambiare passo e replicare quanto vediamo in altre industrie anche

nell'industria dei private assets in Italia. In Italia, numeri alla mano, abbiamo quasi una SGR per ogni operazione di private equity: è evidente che le criticità accennate precedentemente a livello nazionale le abbiamo pari passu nella nostra industria di riferimento. Per questo motivo oggi vorremo essere qualcosa di differente rispetto al passato, privilegiando un'azione più "selettiva" del Fondo, che tenda a favorire quei soggetti capaci di dimensionarsi e coprire quelle nicchie di mercato che, tutti sappiamo, per rischio o convenienza, pochi operatori hanno coperto. È lì che focalizzeremo la nostra azione.

Il mercato private equity italiano è ancora indietro in termini di volumi rispetto agli altri europei. Secondo lei perché?

Il dimensionamento delle imprese è all'origine e ha un diretto impatto sulle exit dei fondi che oggi sono difficoltose e per tre ragioni. In primo luogo, non esiste un mercato secondario o, se esiste, è veramente limitato; secondo, non abbiamo un mercato pubblico "recipiente" - il mercato delle IPO italiane, negli ultimi 5 anni, vale meno della metà di quello tedesco e il 20% di quello inglese, per fare un esempio. Infine, abbiamo una cultura di m&a concentrata su grandi operazioni, "reattiva" per sua natura.

LA SQUADRA DEI PARTNER DI FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

Da sinistra
1. riga:
**Filippo Monti,
Marzia Bartolomei Corsi,
Claudio Catania,
Aldo di Bernardo**

2. riga:
Roberto del Giudice
(Investor relations,
Comunicazione, CSR),
**Luigi Tommasini,
Gianpaolo di Dio,
Antonio Pace**

3. riga:
**Mauro Pretolani,
Andrea Montanino,
Roberto Travaglini**

»»

Quale attività invece sul fronte private debt?

Tramite il Fondo Minoranze (FIMIC) pensiamo di andare a prendere una parte di quel mercato con alcune operazioni specifiche; non abbiamo però inserito nel piano industriale un'iniziativa specifica a riguardo.

Discorso diverso per la parte Fondi di Fondi dove abbiamo recentemente istituito, all'interno del Progetto Economia Reale, il Fondo di Fondi Private Debt Italia. Anche qui supporteremo il mercato nelle sue forme più complesse e strategiche. Il team di Fondi di Fondi, guidato da Luigi Tommasini, è un'eccellenza europea in tal senso. Abbiamo un book di Fondi di Fondi che pochi altri soggetti hanno in Europa e, per averlo, dobbiamo aver le migliori competenze a riguardo.

Come vede l'evoluzione del mercato dei private equity?

È complesso parlare dell'evoluzione di una industry in un mondo in cui la tecnologia è talmente disruptive da far nascere e morire industrie su base quasi quotidiana ma penso che un filo conduttore ci sia: la regolamentazione ha ridotto drasticamente l'operatività delle banche; il mondo corporate ha un disperato bisogno di una capital structure "tailor made" che solo il mondo private capital può offrire; gli appassionati di capital markets leggono sempre più consorzi di garanzia composti da operatori di private capital. Fino a che tali operatori si dimostreranno capaci di gestire questi rischi il mercato crescerà.

Poi è arrivato il Covid...

Il Covid fa parte di quello che io chiamo geopolitica degli affari: la sua gestione porterà a un mondo pre-Covid e un mondo post Covid. Il mondo post Covid sarà un mondo nuovo per tipologia di consumi, vita reale e baricentro dei consumi.

Si spieghi...

Gran parte dei fatturati prospettici delle corporate globali arriverà non



ANTONIO PACE

più dai consumi retail o B2C ma dal mondo più istituzionale B2B; altrettanto evidente è come i Paesi si stiano dotando di infrastrutture strategiche su cui correranno i prodotti privati. Il nuovo paradigma sarà proprio questo: tutti noi ci muoveremo all'interno di una piazza dove l'infrastruttura sarà realizzata dallo stato, a partire da quella digitale con il 5G, mentre i contenuti saranno nelle mani di privati.

Quali sono gli effetti di tutto questo sugli investitori?

Penso a due grandi opportunità di immediata e più semplice lettura: il mondo infrastrutturale, sia esso di rete, trasporti, servizi, dove occorrono investitori pazienti con un profilo di rischio di un certo tipo; e i nuovi consumi, con il mondo IOT vero effetto della discontinuità, che richiede interventi con payoff più digitali e rischiosi. Ma esiste una vera rivoluzione di cui il pianeta sarà parte da qui a dieci anni, in tutte le sue forme, quella della sostenibilità. La stima è di 2 trilioni di euro di investimenti su infrastrutture "green" da oggi ai prossimi dieci anni, su base globale; queste infrastrutture modificheranno radicalmente i nostri consumi e i profili finanziari delle società che se ne occuperanno. Ne uscirà un mondo diverso, dove volumi e marginalità dei prodotti potrebbero confliggere. ▣



IL FONDO ITALIANO HA AVUTO UN RUOLO NELLA NASCITA E NELLO SVILUPPO DEL MERCATO DEL PRIVATE EQUITY IN ITALIA ATTRAVERSO IL SUO LAVORO CON I FONDI DI FONDI. PENSO PERÒ CHE ORA OCCORRA CAMBIARE PASSO E REPLICARE QUANTO VEDIAMO IN ALTRE INDUSTRIE ANCHE NELL'INDUSTRIA DEI PRIVATE ASSETS IN ITALIA