



PEOPLE

# Ore **11** lezione di **economia**

Ha lavorato per anni nell'alta finanza. Poi ha deciso di cambiare vita, e si è comprato un cantiere. Chi meglio di Michele Prestipino poteva spiegare il binomio tra fondi di private equity e nautica?

*The association between private equity funds and shipyards is increasingly catching on. We asked Michele Prestipino, an expert in finance and the nautical sector, to explain why*

Giuliana Fratnik



*Nella pagina a fianco, un primo piano di Michele Prestipino. Sotto, Prestipino con Daniele Laudadio, direttore marketing del Cantiere Tornado.*

*Opposite page: a close-up of Michele Prestipino. Below: Prestipino with Daniele Laudadio, Director of Marketing for the Cantiere Tornado.*

### ONE RISING TIDE LIFTS ALL BOATS

Three or four years ago, the private equity funds suddenly spotted the enormous potential for growth in the Italian nautical sector. The perfect hunting ground for companies that could be snapped up either in part or wholly, grown, floated on the stock exchange and then sold on for a nice hefty profit. This is a process that will involve a lot of “out with the old and in with the new” moves as well as large injections of capital. However, for the companies involved, there will always be a price to be paid.

We asked Michele Prestipino to explain what's happening right now as he is in his second year as owner of the Tornado yard which he personally purchased from Carlo Marchiolo. Before entering the nautical sector, Prestipino worked for many years on the stock exchange and in finance. We chatted with him at the Milan branch of a brokerage company where his “former” broker colleagues work. This isn't a straightforward interview, however. Prestipino does most of the talking with the occasional question from ourselves to keep the conversation going.

“It's true that the nautical sector is eliciting growing interest from industrial operators and financial investors, principally private equity funds,” he explained. “It's easy to see why: for the last five years, these funds have focused, here in Europe at least, on competitive industrial companies with significant potential for growth. The Italian brands operating within the nautical industry fit the bill perfectly thanks in part to their highly skilled workforce that produces a quality Italian product. What makes the nautical sector so unique is the net upward trend in the value of its output, the immediate cash flow it produces, and, lastly, potential for future growth. Fundamentals that have yielded record growth rates and operating margins.

A survey done by investment company Pentar of a sample of nautical companies with turnovers of between five million and 30 million euro, representing 20% of the national market, proves this to be true. Output values rising at well above the average, increasing revenues and a variation in work in hand on the previous year all point to an overall increase in business volumes.

This is why the sector is so very attractive to investors with capital to inject. Results, of course, haven't always lived up to expectations. Difficulties in introducing management criteria, often antiquated distribution systems and a need for major technological innovation all often clash with the managerial methods and relatively short time limits of private equity rules. In fact, they may end up limiting the world of finance's interest in the luxury boat sector.”

This begs the question of why, if our yards have such huge potential for growth, they are selling themselves off to funds rather than going their own way. Isn't there a better way of increasing profit without impinging on their very essence and traditions?

“Certainly there are,” answers Prestipino whose acquisition of Tornado is a case in point. “We could focus on less specula-

La caccia al cantiere è aperta ormai da tempo. Da quando, tre o quattro anni fa, i fondi di private equity si sono resi conto che quella della nautica italiana era una realtà industriale produttiva, con un potenziale di crescita enorme e con una struttura manageriale e finanziaria ancora in erba. Il terreno ideale per chi, come loro, punta su aziende da acquisire (totalmente o in parte), far crescere, portare in borsa e poi rivendere incassando le plusvalenze. Un processo che porterà sicuramente una ventata di novità e una buona dose di capitali. Ma che, probabilmente, avrà anche un prezzo da pagare.

Per capirne qualcosa in più abbiamo chiesto a Michele Prestipino di spiegarci cosa sta succedendo. Michele, da quasi due anni titolare del cantiere Tornado che ha rilevato in prima persona da Carlo Marchiolo, prima di dedicarsi alla nautica si è occupato per anni di borsa e di finanza. Siamo andati a trovarlo nella sala operativa milanese della sim inglese dei suoi “ex” colleghi broker. Era quindi l'uomo ideale, super partes, ma con le competenze necessarie, per valutare con obiettività questo fenomeno.

Questa volta però non si tratta di un'intervista, ma di considerazioni, una sorta di auto-intervista, con qualche incursione da parte di Yacht Capital.

«In effetti, il settore della nautica da diporto sta suscitando sempre più interesse da parte di operatori industriali e investitori finanziari, prevalentemente fondi di private equity», spiega Prestipino, «I perché è presto detto: negli ultimi cinque anni l'interesse di questi fondi si è concentrato, in ambito europeo, su aziende industriali che avessero una posizione competitiva e grandi potenzialità di crescita; e i brand italiani che operano nella nautica rispondono a questi requisiti anche grazie ad una forza lavoro qualificata in grado di creare un prodotto di made in Italy di qualità. E se è vero che queste considerazioni potrebbero valere anche per altre realtà industriali del nostro Paese, quel che rende unico il settore nautico sono: il trend in netto rialzo del valore della sua produzione, il cash flow immediato che il settore produce ed infine le prospettive future di costante crescita. Fondamentali che hanno fatto registrare tassi di sviluppo e margini operativi da record.

A conferma di questa tesi c'è l'analisi su un campione di aziende del settore con fatturati dai 5 ai 30 milioni di euro, rappresentanti il 20 per cento del mercato nazionale, condotta dalla Pentar, la società di investimento fondata da Maurizio Romiti. La ricerca evidenzia un tasso di aumento del valore della produzione ampiamente superiore alla media, una crescita dei ricavi e una variazione dei lavori in corso rispetto all'esercizio precedente che indicano un incremento del volume degli affari complessivo a livello aggregato.

Ecco quindi che tutto questo diventa estremamente interessante per gli investitori e i loro capitali, anche se, persino in questo settore, non sempre i risultati sono stati all'altezza delle aspettative. Difficoltà a introdurre criteri manageriali, scontro con logiche distributive spesso antiquate e necessità di compiere salti tecnologici imponenti, confliggono infatti con le logiche gestionali e i tempi relativa-





**Sotto, Prestipino fotografato insieme ai suoi ex colleghi broker, nella sede milanese della sim inglese di cui si è occupato fino a poco tempo fa.**

**Below: Prestipino with brokers, his ex colleagues, in the Milan headquarters of the English brokerage company which he was in charge of until a short while ago.**

**tive investors, medium-term partners that actually share the owner's philosophy and back it up with a good dose of capital and specific financial expertise. It makes one wonder why a sector that plays such a major role in the national economy with a business model that has attracted the attention of these funds isn't trying to drum up capital independently by floating on the stock exchange. That's another anomaly of the economic and financial situation that's worldwide rather than Italian. There aren't 10 yards that appear on the stock exchange lists of their respective countries even though there are over 4,000 companies active in the sector. It is this paradox that has turned the private equity funds into the undisputed market leaders. They will be the ones that will help these nautical companies en route to flotation, by taking major stakes in them and then supporting their development and expansion for the three to five years until they make their exit, taking with them well-deserved profits."**

**But what will these funds do now about the world financial crisis?**

**"Nothing, answers Prestipino, "they'll simply wait better**

**I CANTIERI ITALIANI ACQUISITI DAI FONDI / THE ITALIAN YARDS ACQUIRED BY FUNDS**

| Fondo Fund        | Percentuale Percentage | Cantiere acquisito Yard acquired |
|-------------------|------------------------|----------------------------------|
| <b>2004</b>       |                        |                                  |
| Camuzzi Int.      | 100%                   | Baglietto                        |
| <b>2006</b>       |                        |                                  |
| Pentar            | 48%                    | Franchini Int.                   |
| Rhone Group       | 70%                    | Cantiere del Pardo               |
| Candover          | 60%                    | Ferretti                         |
| Yachting Investor | 80%                    | Isa                              |
| <b>2007</b>       |                        |                                  |
| Balmoral Capital  | xx                     | Canados                          |
| Icon              | 80%                    | Morgan Yachts                    |
| <b>2008</b>       |                        |                                  |
| Venice/Palladio   | 70%                    | Tecnomar                         |

**times before floating the yards on the stock exchange. This crisis will pass as all the others have in the past. The problem really lies elsewhere. The nautical sector is still viewed very much as a super-luxury niche and I believe that any kind of financial arrangements must reflect the philosophy of the yards themselves. This world is, as the US and the Northern European countries have proved, very much emotion-based, it's all about contact with nature, the seafaring culture. The globalisation that the entry of these private equity funds is signalling goes against this kind of philosophy."**

**But what will happen after the funds have sold their shares? The yards will have gained in terms of technology and investment. But will our tradition of quality, the meticulousness and attention to detail that has made us so famous across the world, survive the process?**

**Michele looks at us and smiles. We'll have to hold that thought. Not even he with his long experience in the world of finance can say for certain. We'll have to wait a few more years for an answer to that particular question it seems.**

mente brevi imposti dalle regole del private equity e possono, in futuro, diventare un limite all'attenzione che il mondo della finanza ha finora mostrato per questa branca del lusso».

A questo punto ci sorge spontanea una domanda:

Ma se i nostri cantieri hanno un potenziale di crescita così elevato, perché vendono ai fondi invece di puntare automomentaneamente alla loro crescita? Non esistono altre forme per affiancare alla qualità dei cantieri italiani partners che non stravolgano la loro essenza e la loro tradizione?

«Certo che esistono», risponde Prestipino che, con l'acquisizione in proprio di Tornado è l'esempio lampante dell'alternativa. «Si potrebbe puntare per esempio su investitori meno speculativi, partner a medio termine che condividano la filosofia dell'imprenditore, affiancandolo stabilmente sia con una buona dotazione di capitali, sia con specifiche expertise finanziarie. Viene da chiedersi perché mai un settore così rilevante dell'economia nazionale, modello di business in grado di attrarre l'attenzione dei fondi, non pensa ad una capitalizzazione autonoma quotandosi in borsa. Ma questa è un'altra anomalia del sistema economico-finanziario non solo italiano ma, direi, mondiale. Si pensi che non arriva a 10 il numero dei cantieri quotati sui listini dei rispettivi paesi su oltre 4mila aziende operanti nel settore. Un paradosso. Del resto, è proprio questo paradosso che ha reso i fondi di private equity leader indiscussi del mercato. Saranno loro ad "accompagnare" in borsa le aziende nautiche nel cui capitale sociale sono entrati così pesantemente, sostenendone lo sviluppo e l'espansione fino alla loro uscita, che avviene solitamente in tre-cinque anni e, soprattutto, ricavandone i meriti profitti».

Sorge un altro dubbio: ma in questo momento di crisi dei mercati finanziari, i fondi che faranno?

«Niente, risponde Prestipino, aspetteranno momenti più rosei per portare i cantieri in borsa. Questa crisi passerà come sono passate le altre. Il problema è un altro. La nautica continua essere vista come una nicchia extralusso, e io credo fermamente che qualsiasi operazione finanziaria che la riguarda dovrebbe necessariamente sposare la filosofia del cantiere. Questo mondo, come insegnano gli Stati Uniti o i paesi del nord Europa, è anche - o forse soprattutto - emozione, contatto con la natura, cultura del mare e la globalizzazione verso cui lo sta portando l'ingresso dei fondi di private equity va contro questo tipo di filosofia».

Arriva il terzo dubbio.

Ma allora cosa succederà dopo che i fondi avranno ceduto le loro quote? I cantieri ci guadagneranno in tecnologia e investimenti. Ma, la nostra tradizione di qualità, quella "mania del dettaglio" che ci ha resi famosi in tutto il mondo sopravviverà al trattamento ricevuto?

Michele ci guarda e sorride. Quest'ultimo dubbio, a quanto pare, ce lo dobbiamo tenere. Nemmeno la sua lunga esperienza nel mondo della finanza può scioglierlo. La risposta potremo averla solo tra qualche anno. 🌐

