

AUTONOTIZIE L'INTERVISTA

CON I MOTORI NEL CUORE

Prima la Ducati, poi l'Aston Martin e ora la Morgan. [Andrea Bonomi](#) coniuga investimenti e passione. Il business del futuro? L'automotive technology è in pole position

di [Filippo Buraschi](#) ed [Emilio Deleidi](#)

Un fondo di private equity raccoglie denaro e lo investe in attività finanziarie o immobiliari per garantire una rendita ai suoi sottoscrittori. [Investindustrial](#), già a partire dal nome, privilegia un approccio un po' diverso: fornisce, ad aziende del segmento mid-market, capitale, competenza industriale, sostegno operativo e una piattaforma globale per accelerarne la creazione di valore sostenibile e l'espansione internazionale. A concepirlo così è stato, nel 1990, [Andrea Bonomi](#), che, nella sua attività, ha sempre avuto, per affari ma anche per passione, un occhio di riguardo per il mondo dei motori. Così, nel 2006, [Investindustrial](#) rileva la Ducati - allora quotata - dal fondo Tpg, la ritira dal listino, la risana e la cede all'Audi nell'aprile 2012, incassando 860 milioni di euro. Pochi mesi dopo, Bonomi si tuffa nell'impresa Aston Martin, brand storico in grande difficoltà, ne rileva il 37,5% per 150 milioni di sterline, lo rilancia e lo porta in Borsa nel 2018 con un'ipo che valorizza la Casa 4,33 miliardi di sterline; nell'occasione, [Investindustrial](#) scende al 20% mettendo a disposizione del collocamento parte delle quote e inizia il progressivo disimpegno nel gruppo, da cui esce definitivamente nell'ottobre del 2020. Adesso è il turno della Morgan, della quale il fondo private ha acquisito la quota di maggioranza nel 2019.

Partiamo dalla Ducati. Come nacque l'idea di acquisirla e come siete riusciti a restituirle blasono e redditività?

In linea generale, possiamo dire che il private equity è utile in un momento ben

preciso della storia di un'azienda: l'intervento nella Ducati si collocava in una situazione particolare della società, che era quotata in Borsa, ma aveva un cash flow negativo e non disponeva delle risorse necessarie per prodotti inediti. Tanto che la sua strategia si basava più sul marketing che sui modelli. C'era bisogno di nuovi investimenti e di una gestione guidata più dagli ingegneri che dai manager. La 999, pur essendo una bella moto, non aveva riscosso il successo sperato perché "disegnata" dal marketing per un pubblico troppo eterogeneo; la Monster era invecchiata; e nei cassetti mancavano altre novità. Quindi, la Ducati costituiva un investimento difficile, senza certezze di successo dei prodotti da sviluppare: abbiamo puntato subito su modelli innovativi per la Ducati per rompere con il passato - l'Hypermotard - e sulla Desmo16, la prima quattro cilindri della Casa. Questo ci ha permesso di mantenere alta l'attenzione del mercato sul marchio, mentre investivamo sulla nuova Monster, la 1098, la Multistrada e nelle corse. I successi nella Superbike con Troy Bayliss e nella MotoGP con Casey Stoner hanno consolidato ulteriormente l'immagine del brand. Il nostro approccio industriale positivo, che consente di trasformare un'azienda e creare valore, è stato vincente. Quando abbiamo creduto di non poter più creare valore aggiunto, abbiamo passato la mano: la cessione all'Audi significava mettere a disposizione della Ducati tutte le tecnologie possibili, per garantirle nuovi e ulteriori sviluppi.

Con l'Aston Martin il turnaround è riuscito solo in parte. Già nel 2013 aveva dichiarato che il marchio aveva →

SULLE ORME DELLA NONNA

Nato nel 1965 a New York, [Andrea Bonomi](#) è pronipote di Carlo Bonomi, costruttore milanese che creò un impero immobiliare all'inizio del '900, e nipote di [Anna Bonomi Bolchini](#), la signora della finanza italiana del secolo scorso. Dopo gli studi alla New York University e una prima esperienza in Lazard, rientra in Italia nel 1990 per occuparsi della Bi-Invest, la cassaforte di famiglia. Lancia subito [Investindustrial](#), fondo che negli ultimi 30 anni è stato protagonista di alcune tra le più importanti operazioni di private equity nel nostro Paese e non solo.



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - 5253

AUTONOTIZIE L'INTERVISTA

**ASTON MARTIN
SUCCESSO A METÀ**

Archiviata la Ducati, Andrea Bonomi individua subito un nuovo target motoristico. A dicembre del 2012, Investindustrial rileva il 37,5% dell'Aston Martin per 150 milioni di sterline (190 milioni di euro); la quota restante del capitale finisce in mano al fondo arabo Dar. I nuovi azionisti avviano un radicale piano di risanamento da 625 milioni di euro. Sette anni dopo, forte di un fatturato quasi raddoppiato rispetto al 2012 e di nuovo in utile, l'Aston sbarca in Borsa per una capitalizzazione iniziale di 4,33 miliardi di sterline.

L'andamento sul listino non è brillante e anche la strategia industriale è meno efficace del previsto. Nel 2020, dopo l'ingresso nel capitale di Lawrence Stroll, Investindustrial inizia a limare la partecipazione, per annullarla definitivamente nel mese di ottobre.



CASEY STONER

Già regina della Superbike con Troy Bayliss, nel 2007, sotto la gestione [Investindustria](#), la Ducati si aggiudica anche il titolo Piloti della MotoGP grazie a Casey Stoner. In sella alla Desmosedici 7, il pilota australiano vince ben dieci gare, sconfiggendo la Honda di Daniel Pedrosa e la Yamaha di Valentino Rossi



OLA KÄLLENIOUS

Quando [Investindustria](#) entra nell'Aston Martin, quest'ultima non ha risorse sufficienti per lo sviluppo dei motori. Così Bonomi si rivolge alla AMG, già partner della Ducati, allora guidata dall'attuale ceo della Daimler. Stoccarda fornirà V8 progettati su misura per la factory di Gaydon ed entrerà nel capitale del gruppo



Per la Morgan, acquisita di recente, il discorso è invece differente?

Con la Morgan abbiamo fatto un ragionamento diverso: pensiamo che il futuro dell'automotive siano anche l'esperienza, l'utilizzo in pista, la sopravvivenza di una nicchia analogica. In questo caso, non corriamo rischi tecnologici, ma diamo al cliente l'emozione della guida di un'auto che pesa appena 1.000 kg ed è performante, con la quale può fare dei raid (e abbiamo da poco realizzato una versione apposita) e divertirsi a costi ragionevoli. Vogliamo rendere anche la Morgan più giovane e riproponiamo la Three Wheeler. Ricordo che, quando Sergio Marchionne visitò l'azienda, ne comprò una da regalare a John Elkann...

Ci fu un momento in cui, con altri imprenditori italiani, fece un pensiero anche sull'Alfa Romeo?

Da milanese di famiglia, il rilancio dell'Alfa Romeo mi è sempre stato a cuore. Con Dante Razzano e Roberto Maestroni abbiamo approcciato la FCA: il marchio del Biscione aveva un valore strepitoso, ma rischiava di venire dimenticato perché Elkann e Marchionne avevano altre priorità, un po' com'è successo alla Lancia. **Ci proponemmo come partner per un rilancio, mettendo a disposizione risorse per una possibile operazione congiunta, che però non andò in porto. Sergio aveva idee diverse.**

Per i fondi d'investimento, in questa fase di transizione tecnologica, il settore automotive resta attraente?

Nella produzione di auto, essendoci oggi una liquidità importante, si potrebbe ancora cogliere l'opportunità di operazioni finanziarie, come quelle attuate in passato da Cerberus con la Chrysler e da [Investindustria](#) con l'Aston Martin. Ma sarebbe una sfida difficilissima. Quello che sta esplodendo, invece, è il settore della tecnologia: software e mobilità stanno vivendo una rivoluzione epocale, che forse può essere affrontata meglio dalla finanza che dall'industria. Questo perché il sistema stesso, che ha portato i grossi gruppi dell'automotive a evolversi in modo logico, gioca a loro sfavore nello sviluppo del prodotto. I tempi di reazione della grande industria sono biblici, il sistema automotive è stato costruito su una sequenza di decisioni, di approvazioni, di processi, che non sono in sintonia con quanto il mondo sta ora domandando. L'inventore, il piccolo industriale che decide all'istante →

→ bisogno di una Suv. Che è arrivata, ma solo molto tempo dopo. È stato questo il problema principale della Casa inglese, che peraltro siete riusciti a portare in Borsa a multipli altissimi?

La situazione iniziale era peggiore di quella della Ducati: non c'erano i soldi per pagare i salari alla fine del trimestre. Quindi fummo costretti ad agire con grande velocità, anticipando parecchi milioni di sterline prima ancora di chiudere l'operazione. Nonostante gli investimenti importanti, 500 milioni di sterline in sette anni, all'inizio non avevamo risorse da dedicare a un motore entry level a otto cilindri e all'elettronica "invisibile", della quale mancava la cultura aziendale. Ci siamo rivolti alla AMG, allora guidata dall'attuale ceo dell'intera Daimler, Ola Källenius, che era già nostra partner alla Ducati, per avere un aiuto su entrambe le cose; poi, abbiamo sviluppato una strategia che ci permettesse di ammodernare le sportive e sviluppare la Suv, che all'epoca nessuna marca sportiva, esclusa la Porsche, aveva in gamma. Era il piano d'investimenti più imponente che l'Aston Martin avesse mai lanciato nella sua storia. Però la Vantage, pur essendo un'ottima macchina, per vari motivi non ottenne il successo sperato. A questo si

aggiunsero la crisi generale del mercato e un allungamento dei tempi di tutti i progetti in corso, compresa l'hypercar Valkyrie. **In ogni caso, la quotazione dell'azienda in Borsa costituì un notevole successo finanziario e la strategia fu corretta.** Quando siamo entrati, l'Aston Martin aveva 1.900 dipendenti, produceva 3.000 auto, disponeva di una gamma obsoleta e soffriva di una bassissima redditività; quando abbiamo disinvestito, i lavoratori erano 3.000, il fatturato era triplicato, la redditività moltiplicata per cinque e, nonostante la crisi, il valore di Borsa è oggi più di 2,5 miliardi di euro. È stato un progetto di sviluppo ed espansione volto a rafforzare e fare crescere l'azienda. Ora la sfida per i costruttori di questo segmento è far fronte al cambio di paradigma tecnologico che stiamo affrontando, in termini di elettrificazione, guida autonoma, infotainment e gadget per il confort. A questo si aggiunge anche il cambiamento della clientela, che, paradossalmente, a una moto desmodromica oggi preferisce una bicicletta di carbonio. Ciò si traduce, anche per l'auto, nella possibilità di affermazione di marchi che tecnologicamente e sul piano dell'immagine sono più avanzati, senza che la loro mancanza di storia ne sminuisca il valore agli occhi del consumatore.

→ parlando in fabbrica con il suo ingegnere, arriva a una soluzione anni prima rispetto alle grandi aziende. Questo fa sì che emergano tecnologie e società, da Israele agli Stati Uniti, che possono portare a sviluppi tecnologici rapidi e molto interessanti.

È uno dei motivi per cui di recente avete investito anche in Targa Telematics, azienda della smart mobility?

Esattamente. E nelle prossime settimane speriamo di aggiungere un nuovo investimento in un'azienda attiva nel powertrain elettrico. Nell'automotive technology lavorano migliaia di ragazzi che, sebbene privi di cultura storica dell'automobile tradizionale, hanno grandi idee e capacità. Credo che vedremo i costruttori utilizzare anche piccoli fondi captive e strutture di private equity per capire dove andrà il futuro.

Tutta questa febbre da startup bisognose di capitale non rischia di determinare una bolla come quella di internet del 2000? La Rivian, azienda americana di veicoli elettrici, intende sbarcare a Wall Street con una valutazione iniziale di 80 miliardi di dollari senza avere ancora venduto neppure un'auto...

A volte, le valutazioni finali sono da fantascienza. Però quello della Rivian è un esempio tipico del mondo di domani, in cui non importa la storia di un'azienda, ma la sua destinazione: puoi avere affrontato due guerre mondiali e vantare un lungo curriculum, ma oggi il mercato premia di più chi dice di voler andare su Marte per cercare - per dire - il carbonio. Per esempio, ci sono decine di società che stanno cercando di realizzare piccoli aeroplani per i viaggi point-to-point: si può pensare che costituiscano una bolla, ma hanno tutte ottenuto finanziamenti da qualche centinaia di milioni a miliardi di dollari. Dieci anni fa nessuno avrebbe sborsato per loro un centesimo, ora le si ascolta e alcune ottengono ponti d'oro. Qualcosa, alla fine, valerà davvero e nessuno esclude che, prima o poi, useremo dei taxi volanti. Altre aziende moriranno, ma fa parte del gioco, nella cultura anglosassone. Dal punto di vista tecnologico, questo è un momento incredibile. Dunque, non sono sicuro che si tratti di una bolla. Queste tecnologie hanno mercati mondiali, godono del fatto che vantaggi come la disponibilità di grandi fabbriche o la rete di dealer non abbiano più sul mercato alcun valore e trovano finanziatori disposti a credere in loro.

IL DEAL MORGAN

Nel marzo del 2019, Investindustria si è assicurata la maggioranza della Casa sportiva: la famiglia Morgan ha conservato una quota di minoranza, il management e i dipendenti sono entrati nel capitale. «Le macchine fatte a mano dalla Morgan sono vere icone del settore», ha detto Bonomi alla chiusura del deal



SERGIO MARCHIONNE

Secondo Bonomi, lo scomparso numero uno di FCA rappresenta un punto di riferimento nel panorama dei top manager per lucidità, visione internazionale e coraggio. Nel 2012 ci fu un contatto tra Investindustria e il Lingotto per una possibile partnership nell'Alfa Romeo, ma poi l'affare saltò



Investindustria ha sedi a New York e Shanghai. Stiamo andando verso una polarizzazione dell'economia, che potrebbe finire per ridimensionare l'Europa?

Abbiamo corso questo rischio negli ultimi vent'anni, ma ora le cose stanno cambiando. C'è un nuovo entusiasmo in Europa, Italia inclusa, dove le aziende storiche e polverose di un tempo sono state affiancate da nomi d'imprenditori sconosciuti, giovani, appartenenti a una generazione completamente diversa. Gli altri mercati sono più fluidi, ma stanno andando un po' fuori controllo, con valutazioni poco comprensibili, decisioni da prendere istantaneamente, un quadro di "surriscaldamento" che sta diventando poco gestibile. Noi, che eravamo in ritardo, stiamo invece recuperando: le aziende che vengono in Europa capiscono che, se qualcuno di noi ce la fa, può cambiare radicalmente tutto. Vedremo mutamenti incredibili e questo ci rende molto positivi sul destino del Vecchio Continente, nonostante la nostra tradizione renda talvolta più difficile, più lento e costoso fare le cose. Targa Telematics, per esempio, si trova in Italia e il nostro Paese è avanzatissimo in campi come la rivoluzione degli ingredienti, la nutraceutica (disciplina che studia i principi attivi degli alimenti con ef-

fetti benefici sulla salute, ndr) e la ricerca sulla fertilità. C'è vivacità grazie a una serie d'imprenditori nuovi e affascinanti. Tutto questo fa sì che il sentiment nei confronti degli investimenti in Italia non sia più negativo; il debito costa un po' di più, ma non troppo; la globalizzazione è più complessa di tre anni fa, ma vale per tutti. È un cambio di scenario quasi epocale, per cui, se siamo intelligenti, veloci, innovativi e riusciamo - come stiamo riuscendo - ad attrarre capitali, possiamo godere di ottime prospettive.

Degli imprenditori che ha incontrato, ce n'è qualcuno che ricorda come figura di particolare rilievo?

Ci sono moltissimi imprenditori che lavorano sottotraccia per consentire alle proprie aziende di essere punte di diamante nelle loro nicchie di mercato: li vediamo quotidianamente nelle società in cui abbiamo investito. Conoscono il loro mercato, si sono messi in gioco ed è affascinante pensare a che cosa potranno fare nei prossimi cinquant'anni. Poi, certo, Marchionne rimane sempre un riferimento, per quello che è riuscito a fare nel settore dell'automotive: aveva una determinazione, una lucidità, una visione internazionale e un coraggio senza pari. ☺☺☺



**UN PORTAFOGLIO
DIVERSIFICATO**

Con i suoi sette fondi (alcuni già chiusi) e quello growth destinato alle Pmi ad alta crescita, gli 11 miliardi di euro di raccolta complessiva dal 1990 e un portafoglio attuale composto da 23 partecipazioni in aziende internazionali che occupano 42.300 addetti e hanno un fatturato complessivo di 8,2 miliardi di euro, **Investindustrial** è un player di rilievo nel comparto del private equity, non solo italiano. Nel bouquet ci sono società di medie dimensioni, leader di settore come **Artsana (Chicco)**, **Mtd**, **Generalife** e **Lifebrain** (salute), **Portaventura** (parco di divertimenti), **Bakelite** e **Polynt** (polimeri), **Csm**, **Dispensa Italia**, **Italacanditi** e **Natra** (food), **Jacuzzi** e **Oka** (lifestyle), **Della Toffola** (meccanica).

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - 5253