

Itinerari Previdenziali

Approccio d'investimento per verticali industriali

Marzo 2025



Pillarstone | Chi siamo



Fondata nel 2015 dall'attuale *management team in partnership con KKR*, Pillarstone è stata pioniera nella creazione di valore negli investimenti di *PE Turnaround* in Italia, con particolare *focus* alle *best-practice ESG*



Team composto da 15 professionisti con importanti esperienze lavorative in banche d'investimento, fondi di *private equity* e società di consulenza di primario *standing*



Approccio *hands-on* che **combina la capacità d'investimento da *private equity* con una profonda expertise nel rilancio operativo aziendale**, posizionandosi sul mercato italiano con uno *skill-set* unico



Strategia d'investimento che unisce il **focus sulla protezione del capitale investito** al raggiungimento di un **importante upside** al fine di ottenere importanti ritorni sul capitale



Mercato Italiano estremamente ricco di opportunità per Pillarstone, con società *asset-backed* che hanno bisogno di supporto al fine di realizzare un rilancio industriale sostenibile

€2.5mld

AUM

8

Società in controllo

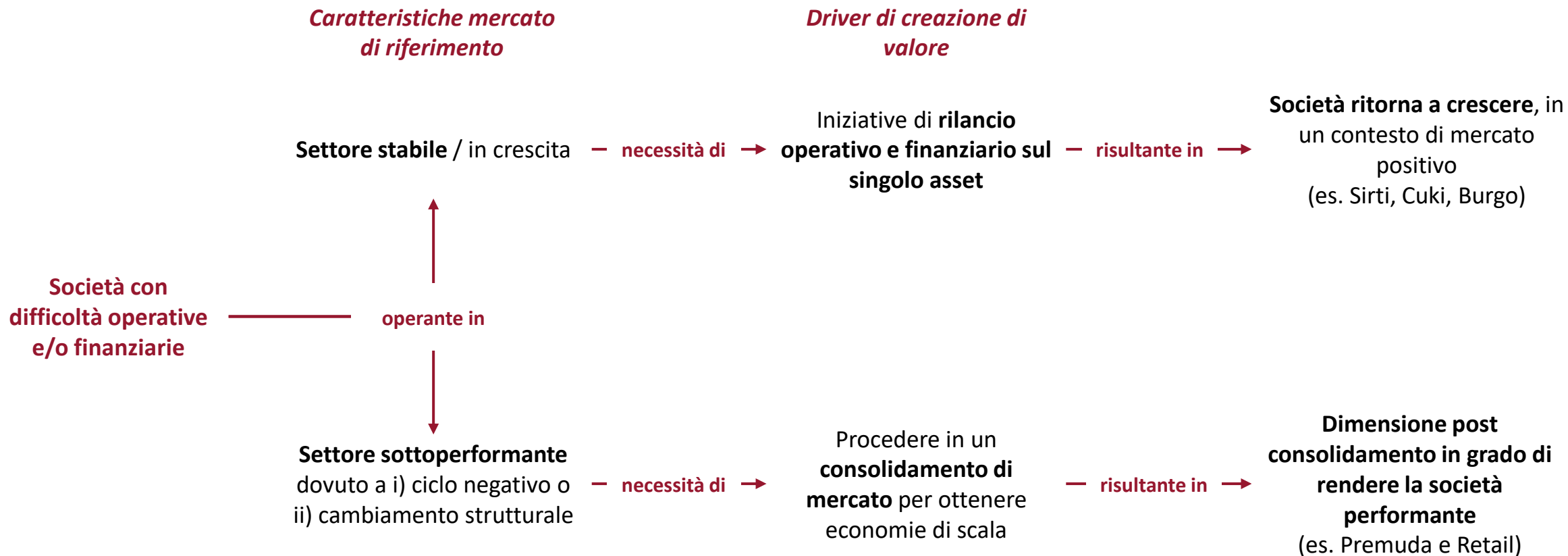
30+

Rilanci industriali seguiti

Principali
Società in
portfolio



Pillarstone | Approccio in funzione dello stato del mercato di riferimento



Pillarstone | Consolidamenti eseguiti e settori sotto osservazione

Principali iniziative di consolidamento settoriale

Settore	Società in portafoglio
Shipping	 Premuda Azionista di maggioranza
Retail	  Azionista di maggioranza
Parchi	  Azionista di maggioranza
Centri commerciali	8 Centri commerciali in Italia Principale azionista / creditore

Principali settori attualmente in difficoltà

Settore	Causa
Fashion	Fase ciclica, riduzione potere d'acquisto, crisi mercato asiatico
Automotive	Cambiamento tecnologico, rilocalizzazione Stellantis e energia/costo materie prime
Ceramiche	Concorrenza straniera, ciclo negativo post 110, sovracapacità e costo energia
Food	Minaccia dazi, costo materie prime, riduzione potere d'acquisto

Pillarstone | Esempio situazione componentistica Automotive

Il quadro attuale del settore

Riduzione dei volumi

- **Riduzione del 50% + post Covid vs. 25% Europa:**
 - Migrazione **Stellantis verso la Francia**
 - Esposizione verso **mercato tedesco in crisi**
 - **Transizione** da motore a combustione a elettrico (minori componenti, ritardo italiano)

Costo dei fattori produttivi

- **Costo personale più del doppio vs Est Europa**
- **Competizione da paesi con vantaggi di costo o su costo energia o su costo personale** (es. Est Europa costo del lavoro c. 50% e costo energia simile / Francia costo del lavoro simile e energia c. 50%)

Dimensione media piccola

- **Dimensione media delle società c. 20% inferiore a media francese e c. 50% inferiore a media tedesca**
- **75% su 400 delle società mappate con fatturato inferiore a €100m**
- Dimensione piccola comporta **maggiori difficoltà nel reperire risorse umane e finanziarie per investire e crescere** (internazionalizzazione)
- **Maggioranza a gestione familiare**

Alto livello di indebitamento

- Le società della filiera hanno storicamente fatto affidamento al **debito bancario per finanziare investimenti** (mappate c. 70 società con EBITDA negativo e leva superiore a 4x)
- Le società in difficoltà hanno mediamente un fatturato inferiore rispetto a quelle performanti (€60m vs €100m+)

Analisi completa delle dinamiche settoriali in grado di identificare potenziali leve di creazione di valore su asset attualmente in difficoltà

Fornitori Automotive | Leve industriali da azionare per creare sinergie

1

Ottimizzazione del footprint

- **Razionalizzazione della capacità produttiva** attraverso consolidamento ed ottimizzazione delle allocazioni per migliorare la saturazione degli impianti
 - Orizzonte temporale target: **24/36 mesi**

2

Sinergie commerciali

- **Incremento della penetrazione commerciale attraverso** complementarietà di clienti, gamma prodotto e know-how
 - Orizzonte temporale target: **18/24 mesi**

3

Ottimizzazione supply chain

- **Incremento potere contrattuale verso fornitori** grazie ad aggregazione dei volumi in acquisto
 - Orizzonte temporale target: **12/18 mesi**

4

Ottimizzazione ricerca e sviluppo

- **Creazione di hub di ricerca e sviluppo dedicati** in base al dominio tecnologico presidiato
 - Orizzonte temporale target: **24/36 mesi**

5

Ottimizzazione costi centrali

- **Razionalizzazione funzioni corporate / amministrative**
 - Orizzonte temporale target: **12/18 mesi**

6

Massa critica

- **Massa critica post-integrazione in grado di facilitare i) capex, ii) internazionalizzazione, iii) ingresso in settori adiacenti e iv) promozione di ulteriori processi di aggregazione futura**
 - Orizzonte temporale target: **36+ mesi**

Pillarstone | L'approccio verticale agli investimenti

Investimento di Nuova Finanza in società, per finanziare i principali driver di sviluppo:

- **M&A finalizzato** a creare campioni nazionali attraverso aggregazioni industriali
- **Eventuali processi di ristrutturazione volti alla ricapitalizzazione e esdebitamento** delle società target
- **Realizzazione di sinergie industriali e commerciali** per accrescere la competitività



Risultato:

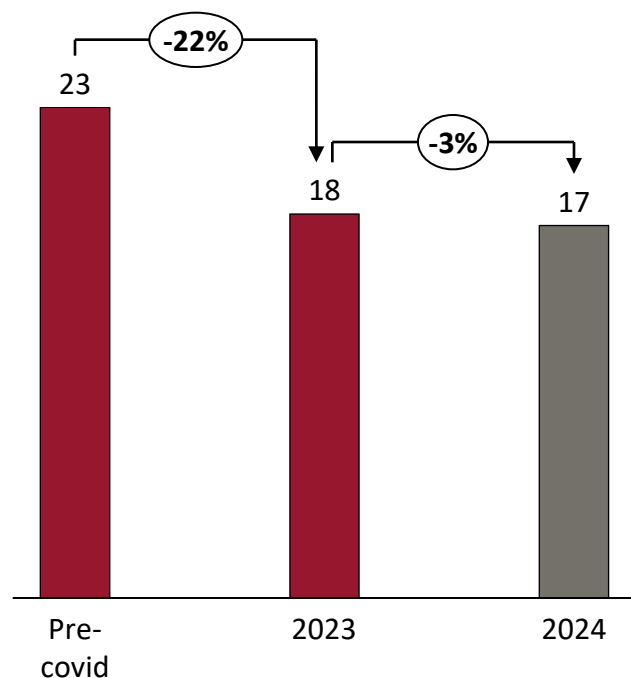
- **Ingresso** in un **settore non presidiato da PE tradizionali** data l'alta barriera all'ingresso data la situazione contingente complessa → **Ottimi multipli in entrata**
- **Raggiungimento** attraverso l'aggregazione di **maggior produttività ed efficienza** → **Crescita EBITDA**
- **Aumento dell'appetibilità dell'asset**, grazie a dimensione e miglioramento del client mix (quindi di diversificazione del rischio) → **Multiple Expansion**

Strategia di investimento «money-in» finalizzata alla creazione di valore sul sottostante attraverso un miglioramento reddituale e patrimoniale, aumentando l'appetibilità dell'asset in exit

Appendix

Settore Automotive Italia | Calo generalizzato dei volumi

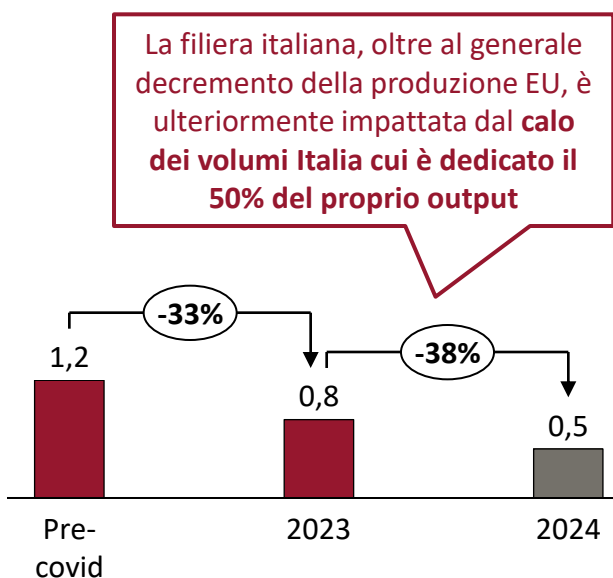
Volumi produzione EU (# m)



- La **produzione Europea** è strutturalmente inferiore vs. i livelli pre pandemici
- **Fasi recessive, incertezza e concorrenza sull'elettrico, razionalizzazione gamme prodotto** sono le principali cause

Volumi produzione ITA (# m)

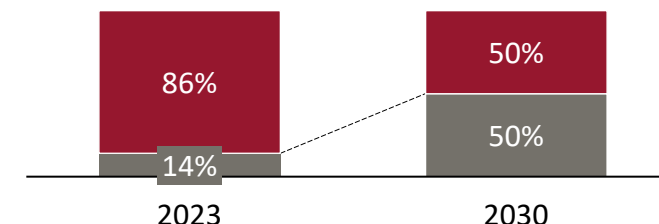
1,100+ Aziende coinvolte
200 mila Dipendenti
€80+ miliardi Fatturato aggregato



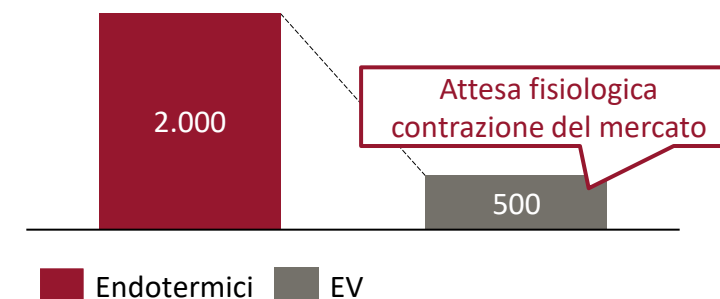
- La quota di produzione italiana ha registrato una **forte contrazione nel 2024**
- Le recenti **decisioni strategiche di Stellantis** hanno contribuito alla differenza di performance

Transizione energetica

Split produzione EMEA



componenti medi powertrain

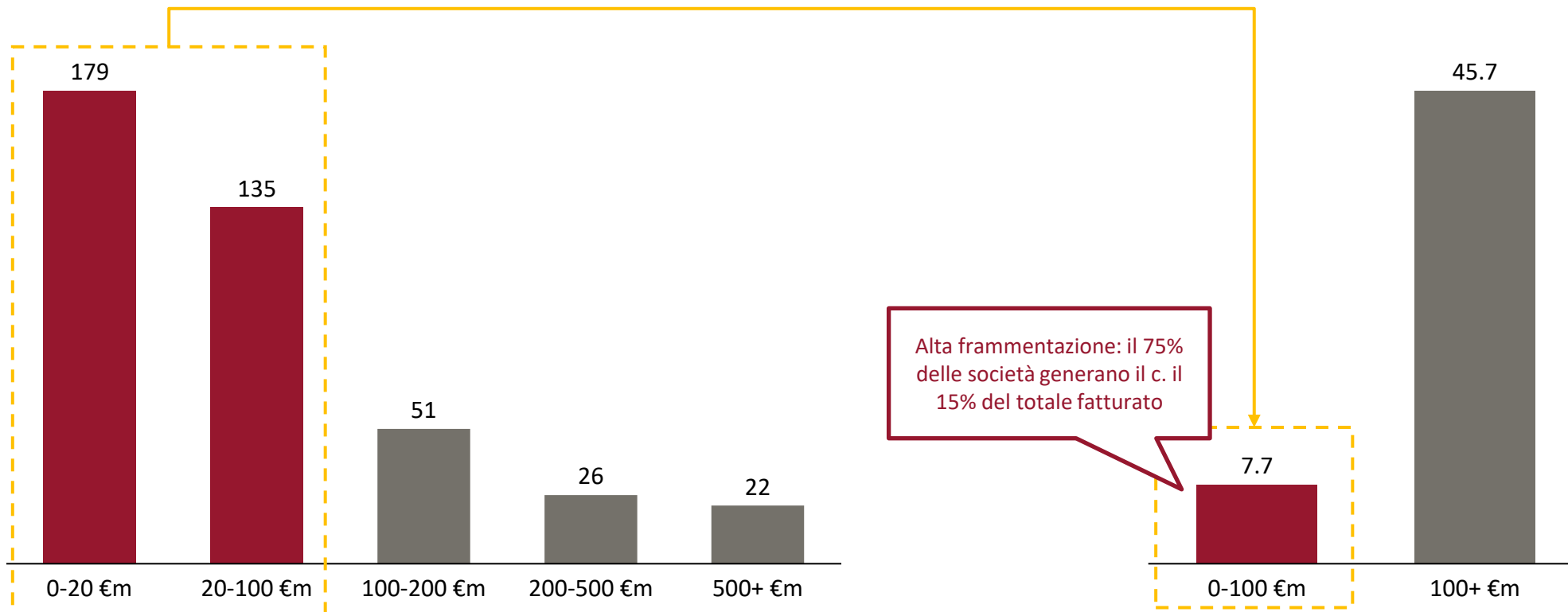


- La transizione energetica in corso **facilita l'ingresso a competitor extra UE**
- La forte **incertezza regolamentativa** rende difficile sostenere investimenti per raggiungere i target EU

Fornitori Automotive | Aziende mediamente piccole, con il 45% inferiore a €20m di fatturato

Distribuzione del # di società per fatturato (€bn)

Totale fatturato (€bn)

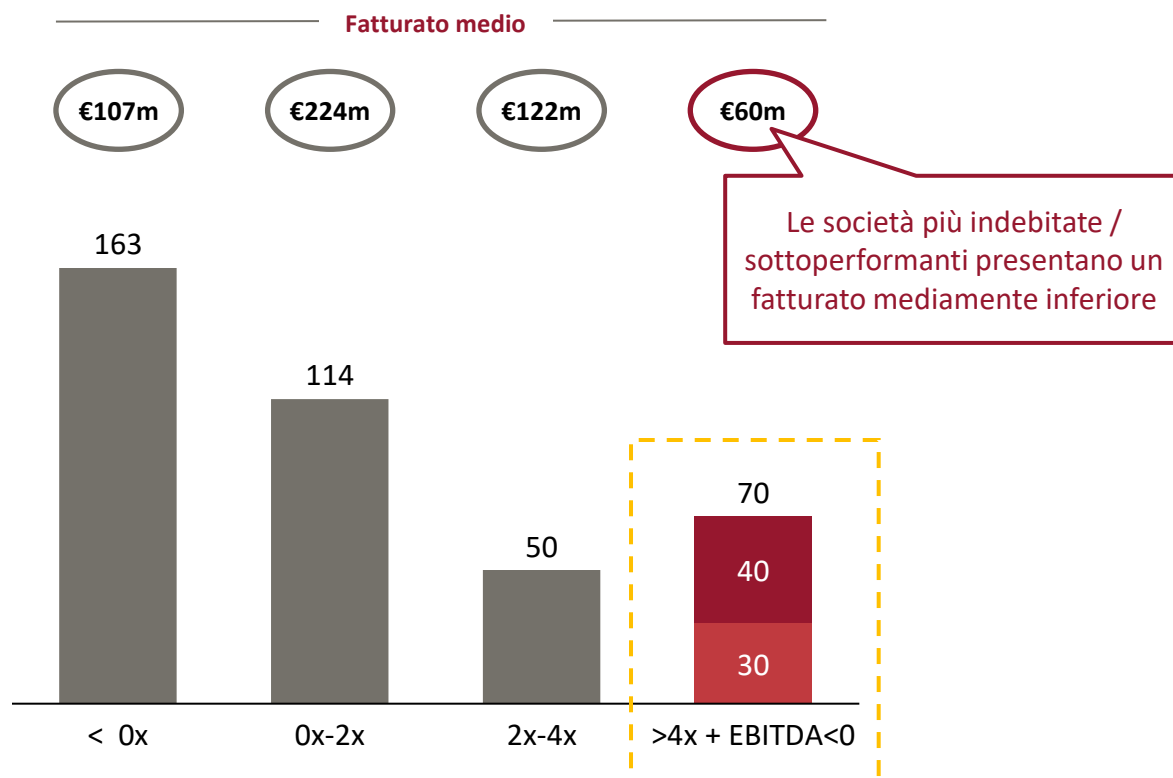


In un contesto estremamente frammentato, solo un centinaio di aziende presentano dimensioni / massa critica per generare economie di scala / dinamiche aggregative → player da tutelare

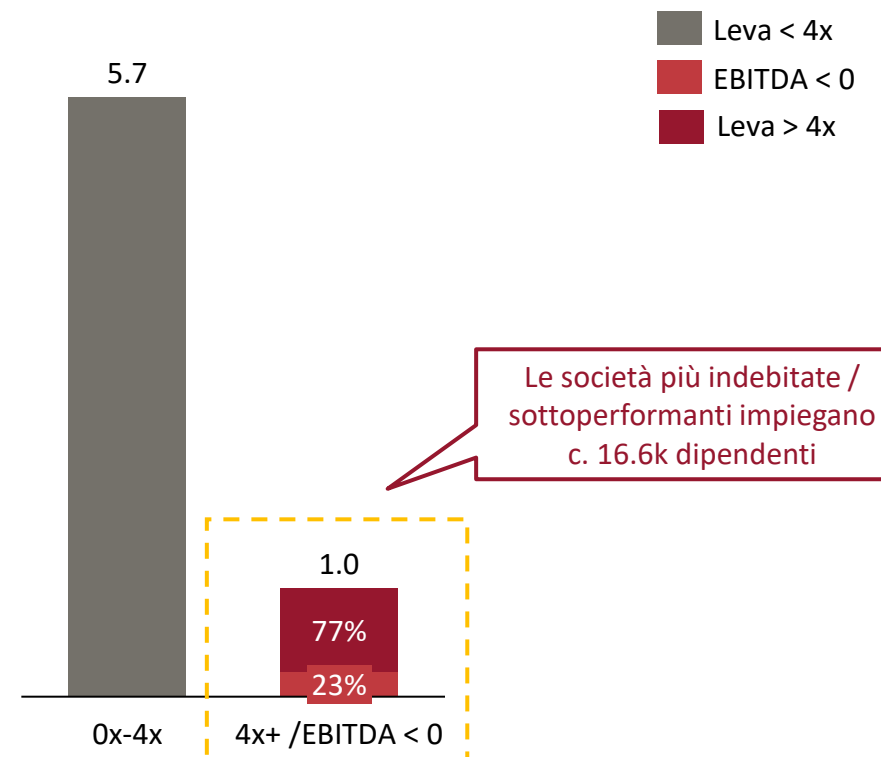
Nota: dati su campione rappresentativo composto da società iscritte ad ANFIA (c. 400 aziende)

Fornitori Automotive | Le società più piccole sono mediamente più fragili

Distribuzione per livello di leva finanziaria, # società



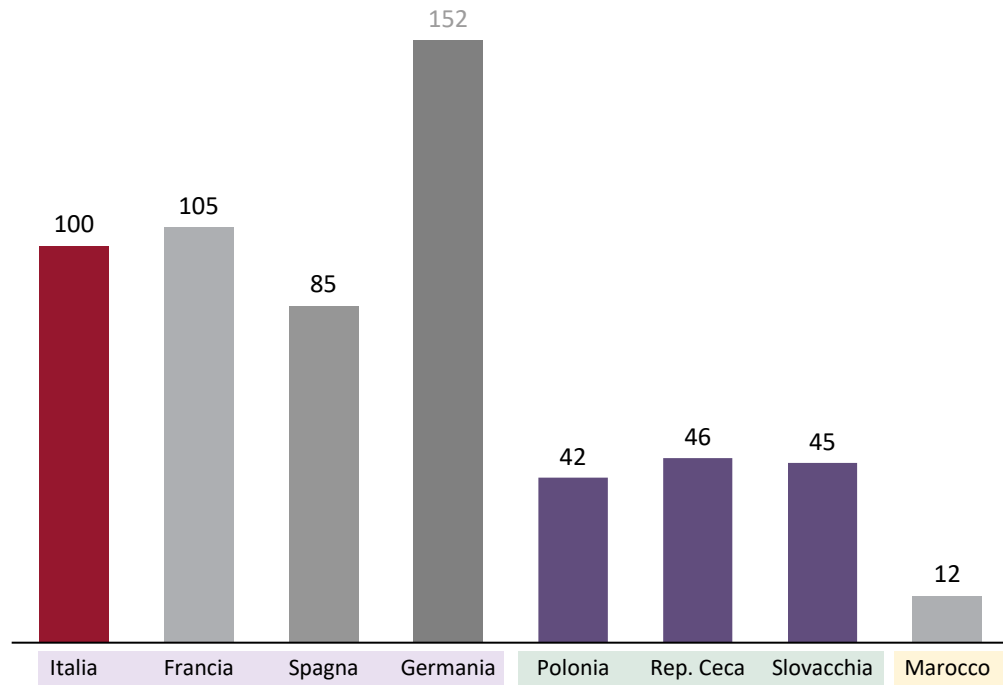
Stock di debito (€bn)



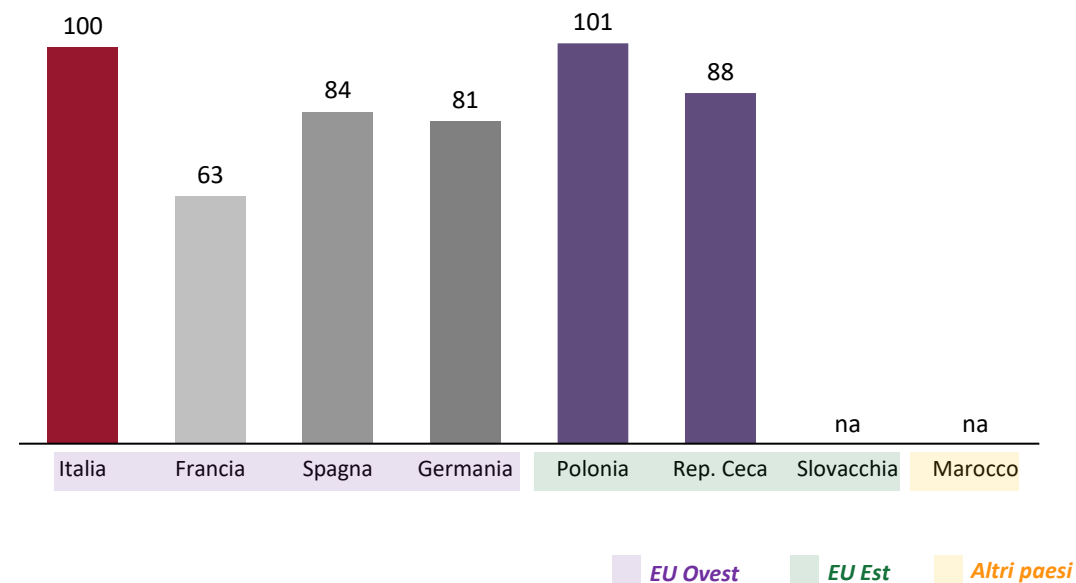
Circa 1 azienda su 6 della filiera si trova in una situazione di distress finanziario con circa €1.0bn di indebitamento finanziario e un totale di più di 16.6k addetti coinvolti

Fornitori Automotive | Analisi comparata del costo dei principali fattori produttivi

Costo orario per personale operaio (Italia = 100)



Costo unitario energia elettrica (€/KwH; Italia = 100)



I principali costi dei fattori produttivi giocano a sfavore delle imprese energivore e ad alto fabbisogno di manodopera italiane → Aumento della produttività unica strategia perseguibile

Disclaimer

Il presente documento, redatto da Pillarstone S.p.A. ("Pillarstone"), fornisce un riepilogo di informazioni, dati e considerazioni relative a, tra le altre cose, un potenziale progetto di sostegno e rilancio della filiera dei fornitori *automotive* italiani (il "Progetto").

Fermo restando eventuali obblighi di riservatezza già vincolanti per i destinatari (ognuno dei quali è un "Destinatario"), il contenuto di questo documento dovrà essere mantenuto strettamente confidenziale da parte dei Destinatari i quali non potranno pertanto divulgarlo, in tutto o in parte, a terzi senza il consenso scritto di Pillarstone.

Ricevendo questo documento, il Destinatario si impegna a considerare il materiale come una mera panoramica di informazioni e valutazioni preliminari e generali in merito al Progetto. Il Destinatario, nonché i suoi amministratori, consulenti, mandatarî, mandanti, funzionari, dipendenti e rappresentanti, saranno quindi tenuti a verificare, accuratamente e in modo autonomo, tutte le informazioni e i dati qui contenuti (anche con riguardo allo stato e alle *performance* passate, presenti o future di società e/o del mercato di riferimento).

Pillarstone e i suoi azionisti, insieme alle loro società affiliate nonché i propri rispettivi rappresentanti, partner, amministratori, funzionari, dipendenti, agenti e consulenti, declinano ogni responsabilità per errori, inesattezze o omissioni contenuti nel presente documento e in qualsiasi altra comunicazione fornita ai Destinatari. Non viene pertanto rilasciata alcuna garanzia riguardo a, tra le altre cose, l'accuratezza o completezza delle dichiarazioni, stime o proiezioni relative a risultati futuri.

Pillarstone non si impegna a fornire ulteriori informazioni, né ad aggiornare questo documento o a correggere eventuali inesattezze. La trasmissione di questo documento e/o la prosecuzione di interlocuzioni in merito al Progetto non potranno determinare né un obbligo, da parte di Pillarstone, i suoi azionisti e/o delle società ad essa affiliate, di concludere qualsiasi operazione, prestazione o servizio con riguardo a, tra le altre cose, il Progetto né un legittimo affidamento, da parte dei Destinatari, all'implementazione del Progetto e/o la fornitura di servizi o prestazioni da parte di Pillarstone.

Questo documento non rappresenta – né può essere considerato quale – consiglio finanziario, attività consulenziale, offerta di titoli o sollecitazione a effettuare un'offerta di titoli in alcun paese (inclusi Italia, Regno Unito e Stati Uniti d'America).