

LA SFIDA DELLA CRESCITA

Intervento di
David Pambianco

Giovedì, 10 novembre 2011

Palazzo Mezzanotte - Piazza degli Affari 6, Milano

**CRESCERE NON È
UN' OPZIONE...**

CRESCERE È UNA NECESSITÀ

**.....A PRESCINDERE
DALLE SITUAZIONI CONTINGENTI DEL MERCATO**

- 1. PERCHÉ CRESCERE**
- 2. DOVE CRESCERE**
- 3. COME CRESCERE**
- 4. CON QUALI RISORSE CRESCERE**

1. PERCHÉ CRESCERE

→ Le Aziende grandi crescono e guadagnano di più

AZIENDE ITALIANE PER FASCE DI FATTURATO

2005 - 2010 (valori in milioni di euro)

N. Aziende	Fasce di fatturato	Fatturato Δ % 2010 su 2005	Dimensione Media	Valore % delle fasce	Ebitda	
					2005 %	2010 %
21	>250	28,8	1.196	68,4	17,3	17,2
26	>100 < 250	23,3	156	11,0	13,2	11,2
48	>50 < 100	21,2	74	9,6	9,2	9,8
68	>25 < 50	16,5	36	6,7	7,5	7,4
114	< 25	-12,1	14	4,3	6,0	4,4
277		24,1	133	100,0	14,7	14,6

→ Quelle estere, più grandi, guadagnano ancora di più

CONFRONTO AZIENDE ITALIANE e GRUPPI ESTERI
2005 - 2010 (valori in milioni di euro)

N. Aziende italiane	Fatturato Δ % 2010 su 2005	Dimensione Media	Ebitda	
			2005 %	2010 %
21	28,8	1.196	17,3	17,2

N. Gruppi esteri	Fatturato Δ % 2010 su 2005	Dimensione Media	Ebitda	
			2005 %	2010 %
21	49,4	6.207	19,9	19,6

⇒ SINERGIE A TUTTI I LIVELLI DEL PROCESSO GESTIONALE:

- nella produzione
- nella distribuzione
- nella pubblicità (non è vero che costa uguale per tutti)
-

⇒ ELEVATA REDDITIVITÀ DELL'IMPRESA**⇒ SVILUPPO DI ULTERIORI FATTURATI**

1

→ La dimensione è un concetto relativo

**L' OBBLIGO DELLA CRESCITA
RIGUARDA **TUTTE LE AZIENDE**....**

DALLE PICCOLE ALLE GRANDI

2. DOVE CRESCERE

2

→ Due blocchi di mercato: OCSE - BRIC

IL MERCATO MONDIALE È ORAMAI DIVISO IN DUE BLOCCHI,
CON ANDAMENTI MOLTO DIVERSI TRA LORO:

⇒ MERCATI **MATURI** → STAGNANTI PER LA CRISI
(area OCSE)

⇒ MERCATI **EMERGENTI** → IN CRESCITA A RITMI ELEVATI
(area BRIC)

2

→ I numeri dei due blocchi di mercato: OCSE - BRIC

CRESCITA PIL 2005 - 2010 e STIMA 2011

AREA OCSE

2005	2010	CAGR %
29.008	30.453	1,0

Stima 2011
+ 1,6%

AREA BRIC

2005	2010	CAGR %
3.643	5.545	8,8

Stima 2011
+ 7,4%



AII. A

Dati in miliardi di \$ - valori costanti all' anno 2000 - Fonte: Worldbank

2

→ PIL e Pil PRO-CAPITE dei principali mercati emergenti

PAESE	PIL % 2011 (*)	PIL 2010 pro-capite (Valori in \$)
CINA	+9,5	4.393
INDIA	+7,8	1.477
RUSSIA	+4,3	10.440
BRASILE	+3,8	10.710
TURCHIA	+3,8	10.106
MESSICO	+3,8	9.106
USA	+1,5	47.184
ITALIA	+0,6	33.917

(*) stima

2

→ I paesi OCSE valgono ancora l' 80% del PIL mondiale

PIL IN VALORE

Anno 2010 - valori in miliardi di \$ correnti

OCSE	42.860	79%
BRIC	11.175	21%
	54.035	100%

2

→ Le PROSPETTIVE dei due blocchi

AREA OCSE → IL PRESENTE

**AREA BRIC → IL FUTURO...
E GIÀ UN PO' DI PRESENTE**

2

→ **II BARICENTRO** si sposta verso i paesi emergenti

VENDITE % PER AREA GEOGRAFICA - 10 GRANDI GRUPPI ITALIANI

	2007	2008	2009	2010	
EU	51	51	48	43	} INCLUSI ACQUISTI TURISTI ASIATICI
AMERICA	19	17	15	16	
ASIA	29	31	35	39	
ALTRI (Russia...)	1	1	2	2	
TOTALE	100	100	100	100	

Campione: Armani, Only the Brave (Diesel), Ferragamo, Hermès, Hugo Boss, Prada, Richemont, Tod' s, Versace, Zegna E. Group

QUESTI MERCATI CHIEDONO ALL'ITALIA:

- solo prodotti di **QUALITÀ E DESIGN**
- un **MARCHIO** conosciuto a livello mondiale
- capacità di creare una rete di negozi **MONOMARCA**
(nei mercati emergenti non esiste distribuzione multimarca)

**NON TUTTE LE AZIENDE HANNO I REQUISITI E LE RISORSE
PER AFFRONTARE LE NUOVE REALTÀ EMERGENTI**

3. COME CRESCERE

3A

→ DIRETTAMENTE, con progetti forti e focalizzati

PER CRESCERE OCCORRE IMPOSTARE
FORTI PROGETTI DI SVILUPPO

FOCALIZZATI SUL CORE BUSINESS DELL' AZIENDA,
SU CIO' CHE SA FARE, SUI SUOI VALORI ...

UN' ACCELERAZIONE DEL PROCESSO DI CRESCITA PUÒ
AVVENIRE ATTRAVERSO L' **ACQUISIZIONE** DI ALTRE AZIENDE

“Ha destato scalpore Francesco Trapani (AD Bulgari), quando ha affermato che BULGARI, con 1 miliardo di fatturato, era piccolo per competere nel lungo periodo nel mercato del lusso...”

→ L'ITALIA è tra i leader sulle operazioni di M&A, ma...

**OSSERVATORIO PAMBIANCO:
CESSIONI E ACQUISIZIONI DI AZIENDE NELLA MODA E DEL LUSO**

Anno	Numero operazioni		
	MONDO	ITALIA	
2006	159	54	
2007	158	65	
2008	127	55	
2009	118	45	
2010	137	41	
TOTALE	699	260	37%

3B

→ In Italia si fanno tante operazioni, **PICCOLE**

**IN ITALIA VENGONO FATTE MOLTE ACQUISIZIONI,
SIA DA PARTE DI AZIENDE CHE DI FONDI DI INVESTIMENTO,**

**MA LA MAGGIOR PARTE SONO DI PICCOLA TAGLIA
E NON PORTANO ALLA CREAZIONE DI “**POLI AGGREGANTI**”.**

LUXOTTICA

€ 5,8 mld

- Persol
- Sunglass hut
- Lenscrafters
- Oakley
- Ray Ban
- Arnette
-

L'unico vero Gruppo italiano
che ha intrapreso un percorso
di acquisizioni (18)

PRADA**€ 2,0 mld**

- Prada - di partenza
- Miu Miu - di partenza
- **Jil Sander - rivenduto**
- **Helmut Lang- rivenduto**
- Church
- Car Shoe

**Un polo “IN FIERI”
che con la quotazione in borsa
potrebbe ampliarsi**

ONLY THE BRAVE**€ 1,3 mld**

- Diesel
- 55DSL
- Staff International
- Martin Margiela
- Viktor&Rolf

Un polo “IN FIERI”

**Tre gruppi quotati in borsa
che sono poi falliti**

FIN. PART → FALLITA

IT HOLDING → FALLITA

M. BURANI FG → FALLITA

OGGI LA MAGGIORANZA DEI GRANDI PLAYERS ITALIANI
È ANCORA LEGATA AD UN **MARCHIO PRINCIPALE**
(Zegna, Armani, Ferragamo, Dolce&Gabbana...)

ALL' ESTERO SONO STATI CAPACI DI COSTRUIRE
VERI GRUPPI **MULTI-BRAND**

€ 20,3 mld
LVMH (F)

Fendi (I)
Donna Karan
Dior
Veuve Clicquot
Bulgari (I)
Emilio Pucci (I)
Loewe
Kenzo
Acqua di Parma (I)
Sephora
Tag Heuer
Guerlain
Givenchy
Emilio Pucci
Etc.

€ 14,6 mld
PPR (F)

Gucci (I)
Brioni (I)
Bottega Veneta (I)
Yves Saint Laurent
Alexander McQueen
Balenciaga
Boucheron
Girard-Perregaux
Sergio Rossi (I)
Stella McCartney
Puma
Volcom
Fnac
Redcats

€ 6,9 mld
RICHEMONT (CH/SA)

Vacheron
Constantin
Baume & Mercier
Jaeger-LeCoultre
Lange&Sohne
Cartier
Officine Panerai (I)
IWC
Piaget
Lancel
Alfred Duhill
Montblanc
Chloè
etc.

€ 4,9 mld
SWATCH (CH)

Breguet
Blancpain
Jaquet Droz
Tiffany & Co.
Omega
Longines
Rado
Tissot
Ck watch & jewelry
Balmain
Hamilton
Endura

**Molto più attivi nel processo
di aggregazione
francesi, svizzeri e americani**

4

→ POLI AGGREGANTI STRANIERI

€ 5,8 mld

VF CORP (USA)

7 for all Mankind
Lee
Nautica
Wrangler
The North Face
Napapijri
Eastpak
Vans off the Wall
Timberland
Kipling
Jansport
Rustler
Ella Moss
Bulwark FR

€ 3,4 mld

PVH (USA)

Tommy Hilfiger
Calvin Klein
Van Heusen
Arrow
Izod
Bass

€ 0,5/0,6 mld - stima

LABELUX (A)

Bally
Belstaff (I)
Derek Lam
Jimmy Choo
Solange
Zagliani (I)

4. CON QUALI RISORSE CRESCERE

“No money nowhere”

4

→ Opzioni per raccogliere risorse

A.

Quotazione
in **BORSA**

B.

Ingresso di un
FONDO

C.

Impiego di
RISORSE PROPRIE

Quotazione in **BORSA**

BORSA: Aziende quotate per paese e loro capitalizzazione ⁽¹⁾

ottobre 2011

VALORI IN MILIARDI \$

PAESI	NUMERO AZIENDE	CAPITALIZZ.	CAPITALIZZ. MEDIA	TOP 3	CAPITALIZZAZIONE
USA	70	156	2,2	1. Nike 2. Coach 3. Ralph Lauren	32,4 19,3 14,5
FRANCIA	12	104	8,6	1. LVMH 2. Hermes 3. PPR	80,6 22,1 20,1
HONG KONG	14	48	3,4	1. Li & Fung 2. Prada 3. Esprit Holding	23,3 13,1 7,0
SVIZZERA	3	44	14,7	1. Richemont 2. Swatch 3. Calida	30,3 13,7 0,2
GERMANIA	19	24	1,3	1. Adidas 2. Hugo Boss 3. Puma	13,1 4,5 3,5
ITALIA	17	24	1,4	1. Luxottica 2. Tod' s 3. Ferragamo	14,2 3,0 2,2
UK	10	10	1,0	1. Burberry 2. Mulberry 3. French Connection	8,3 1,3 0,1

Prima Quotazione

PVH nel 1920

BENETTON nel 1986

(1) Sono state considerate tutte le Aziende con fatturati sopra ai 50 milioni di dollari

LE AZIENDE ITALIANE QUOTATE HANNO UNA **BASSA**
CAPITALIZZAZIONE MEDIA (1,4MLD)

ANCHE PERCHE UNA PARTE DEI **GRUPPI** ITALIANI
NON SONO QUOTATI

(Diesel, Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Max Mara, Miroglio...)

IN ITALIA IL RICORSO ALLA BORSA
È **NUMERICAMENTE ELEVATO** (17)
IN RAFFRONTO AGLI ALTRI PAESI,

MA BASSO PER IN RAPPORTO AL VALORE
RILEVANTE DEL SETTORE

**PER QUESTO MOTIVO PAMBIANCO HA REALIZZATO
UNA RICERCA PER INDIVIDUARE IN ITALIA LE**

TOP 50 AZIENDE QUOTABILI

Ingresso di un **FONDO**

L' **INGRESSO DEI FONDI** NEL CAPITALE DELLE AZIENDE ITALIANE DELLA MODA E DEL LUSO È UN FENOMENO CHE CRESCE ED È DESTINATO A CRESCERE ANCORA NEL PROSSIMO FUTURO.

IN ITALIA CI SONO **POCHI IMPRENDITORI** DISPONIBILI A REALIZZARE **AGGREGAZIONI** DI IMPRESE.

4B

→ Le principali operazioni di Fondi realizzate in Italia

FONDO	AZIENDA	ANNO
JH Partners	FRETTE	2005
Investindustrial + 21 Investimenti	STROILI ORO	2006
JH Partners	LA PERLA	2007
Oaktree	CONBIPEL	2007
Permira	VALENTINO FG	2007
DGPA	TWIN SET	2008
DGPA	SUNDEK	2008
Stirling Capital + Sirius Equity	JECKERSON	2008
Investitori Associati	ASPESI	2008
HAL Investments	SAFILO	2009
L Capital	DONDUP	2010
Eurazeo	MONCLER	2011
BC Partners	COIN	2011

**Finanziarsi con
RISORSE PROPRIE**

4C

→ I grandi gruppi non quotati sono molto capitalizzati

PATRIMONIALIZZAZIONE DI 7 GRANDI GRUPPI (VALORI IN MILIONI DI EURO)

Fatturato			Ebitda 2010		Capitale Investito	Patr. Netto	PN/CI %	Indebit.
2005	2010	Δ %	Valore	%				
6.527	8.321	27,5	1.476	17,7	8.896	7.006	79	zero

Giorgio Armani, Calzedonia, Dolce&Gabbana, Max Mara, Miroglio, Only the Brave (Diesel), Zegna E. Group

4C

→ Anche alcune medie Imprese hanno buone risorse proprie

PATRIMONIALIZZAZIONE DI 16 MEDIE AZIENDE (VALORI IN MILIONI DI EURO)

Fatturato			Ebitda 2010		Capitale Investito	Patr. Netto	PN/CI %	Indebit.
2005	2010	Δ %	Valore	%				
1.592	2.403	51,0	446	18,5	2.064	1.523	74	zero

Alviero Martini, Blumarine, Canali, Paul & Shark, Elisabetta Franchi, Etro, Peuterey, Imperial, Liujo, Luisa Spagnoli, Patrizia Pepe, Yamamay-Carpisa, Seventy, Twin-Set, Terranova, Trussardi

in conclusione....

**LE RISORSE PER CRESCERE SI TROVANO: IN BORSA,
DAI FONDI, USANDO CAPITALI PROPRI**

**I MERCATI, SOPRATTUTTO QUELLI EMERGENTI,
ASPETTANO I NOSTRI PRODOTTI**

**TOCCA A IMPRENDITORI E MANAGER
IMPOSTARE FORTI PROGETTI DI SVILUPPO E/O DI AGGREGAZIONE
DI IMPRESE PER CONQUISTARE
I VASTI E RICCHI MERCATI DEL FUTURO**