

## Ricerca

### **MADE IN ITALY SENZA ITALY ? I nuovi scenari della Moda e del Lusso**

---  
*Sintesi dell'intervento di David Pambianco - 8 novembre 2013*

Il tema centrale del convegno di quest'anno è il fenomeno del passaggio di mano di aziende italiane a gruppi esteri (LVMH e Kering su tutti). Al convegno verrà presentata la lista di tutte le principali aziende italiane cedute agli stranieri negli ultimi 10 anni **(Tab. 1-2)** e "quelle poche" estere acquisite da gruppi italiani. **(Tab.3)**

Non tutto è negativo nel fenomeno delle acquisizioni di aziende italiane da parte di gruppi esteri perché le aziende acquisite, quando entrano in gruppi che hanno un forte network internazionale e risorse importanti da investire possono essere più facilmente rilanciate e sviluppate e creare occupazione.

Rimane il fatto, e questo è l'aspetto negativo, che la gestione dei marchi acquisiti passa in mani straniere e non sempre gli interessi sono coincidenti.

L'Italia però è appetibile non solo per i suoi marchi ma anche per le sue capacità produttive, il suo Know-How qualitativo.

Non dimentichiamoci che, la parte più qualitativa delle collezioni di moltissimi marchi stranieri, viene prodotta in Italia.

Il valore totale delle façon nei settori abbigliamento, calzature, pelletteria viene stimato in 2.200 Milioni di Euro. **(Tab. 4)**

Si tratta di un valore abbastanza alto tenuto conto che nella catena del valore si riferisce al primo 15% del costo del prodotto. **(Tab. 5)**

**L'Italia sta diventando la Cina del Lusso. (Tab.6)**

L'aspetto positivo del fenomeno di produzione a façon per gruppi esteri è che questo accelera la crescita e i fatturati delle aziende façoniste. Nel medio lungo termine però potrebbe esserci il rischio che il consumatore internazionale attribuisca più importanza al brand e meno alla produzione (il focus passa da "made in" a "made by"). In questo caso, le produzioni in Italia potrebbero essere ridimensionate.

Altro svantaggio per chi produce a façon è che i margini sul fatturato generato sono tendenzialmente bassi.

Di fronte a questa invasione di capitale straniero che acquisisce aziende e capacità produttive, cosa possono fare il sistema Italia e le singole imprese.

Le aziende che producono a **façon** possono “fare ben poco”, Devono concentrarsi su innovazione, qualità e servizio, e augurarsi che l’etichetta made in Italy continui ad avere un valore importante per il consumatore internazionale.

D’altra parte ci sono anche aziende che come **terziste** crescono e realizzano buoni profitti e pertanto possono continuare su questa strada.

Le aziende però che operano con un **marchio** sul mercato, per rimanere competitive anche in futuro, devono costruire **progetti di sviluppo, forti, credibili e orientati sui mercati internazionali**, tenendo conto ovviamente dei cambiamenti che i mercati stanno vivendo.

Quelli **emergenti** registrano tassi di sviluppo elevati, chiedono prodotti di qualità, marchi noti, forti investimenti in comunicazione, una politica di aperture di negozi diretti o in joint venture con partner locali.

Quelli **europei** crescono poco, hanno una redditività bassa, sono affollati di concorrenti, ma rappresentano volumi elevati. **(Tab. 7)**

Le aziende italiane saranno capaci di affrontare le nuove sfide del mercato globale? E anche la sfida dei nuovi canali distributivi (monobrand, travel retail, e-commerce?).

I gruppi italiani più importanti hanno buone e sperimentate capacità di crescere all’estero, di crescere bene e di ottenere ottime marginalità (Ebitda). **(Tab. 8)**

Le piccole e medie Imprese invece fanno fatica a crescere e ad inserirsi nei ricchi mercati emergenti. Hanno limitate risorse finanziarie e manageriali. Basta vedere il loro attuale stato di salute. Fatturati e redditività sono deboli. **(Tab. 8)** I numeri non sono sufficienti per garantire il successo di progetti di sviluppo ambiziosi.

È fondamentale pertanto che le piccole e medie imprese si attivino per trovare nuove risorse. Le opzioni sono varie: capitalizzare l’azienda, far entrare un fondo di private equity nel proprio capitale, quotarsi in borsa (anche se questo passaggio è riservato solo a poche aziende), stringere alleanze con distributori internazionali.

L’obiettivo è di crescere e di salvaguardare così la nostra leadership internazionale nei settori della moda e del lusso.

## → SEMPRE PIU' BRAND ITALIANI ACQUISITI DA STRANIERI

**€28,1 mld**  
LVMH (F)

Fendi  
Bulgari  
Emilio Pucci  
Acqua di Parma  
Rossimoda  
Loro Piana  
Cova

**€9,7 mld**

KERING (F)

Gucci  
Brioni  
Bottega Veneta  
Sergio Rossi  
Richard Ginori  
Pomellato

### Principali poli aggreganti stranieri

**€10,2 mld**

RICHEMONT (CH/SA)

Officine Panerai  
Montegrappa

**€0,4/0,5 mld (stima)**

E. LAND (KOR)

Coccinelle  
Mandarina Duck  
Lario  
Bruno Magli?

**€0,5/0,6 mld (stima)**

LABELUX (A)

Belstaff  
Zagliani

- Acquisizioni dal 1999 ad oggi
- Fatturati al 31-12-2012

TAB. 1

PAMBIANCO  
STRATEGIE DI IMPRESA

## → QUANTO HANNO ACQUISITO GLI STRANIERI IN ITALIA?

### Valori economici delle acquisizioni dal 1999 ad oggi

	ANNO 2012 valori in milioni di euro
Fatturato 2012	9.222
Numero Aziende	27
Fatturato Medio	342
Ebitda valore	2.103
Ebitda %	22,8

- Valori dai bilanci al 31-12-2012

TAB. 2

PAMBIANCO  
STRATEGIE DI IMPRESA

## → QUANTO HANNO ACQUISITO GLI ITALIANI ALL' ESTERO?

<b>PRADA</b>	<b>3.297</b>	Church	68
<b>TOD'S</b>	<b>963</b>	Roger Vivier	42
<b>OTB</b>	<b>1.508</b>	Martin Margiela	90
		Viktor & Rolf	13
<b>LUXOTTICA</b>	<b>7.086</b>	Sunglass hut	
		Lenscrafters	
		Oakley	
		Ray Ban	
		Arnette	
		Alain Mikli	

- Acquisizioni dal 1999 ad oggi
- Valori ai fatturati 2012

FIAT → JEEP

TAB. 3

PAMBIANCO  
STRATEGIE DI IMPRESA

## → QUANTO VALE LA PRODUZIONE ITALIANA PER I GRUPPI STRANIERI

### Andamento export % per paesi in 9 anni (2012 su 2003)

Paese	Valore Export		Δ %
	2003	2012	
<b>FRANCIA</b>	<b>2.743</b>	<b>3.950</b>	<b>44</b>
<b>SVIZZERA</b>	<b>1.632</b>	<b>2.879</b>	<b>76</b>
<b>EUROPA SENZA F E CH</b>	<b>8.199</b>	<b>8.573</b>	<b>5</b>
<b>EUROPA - 10 PAESI</b>	<b>12.574</b>	<b>15.402</b>	<b>22</b>

} 56%

La differenza di crescita tra Francia e Svizzera e gli altri paesi europei (ca 50%) può essere considerata la **façon** che le aziende italiane realizzano per le griffes francesi e internazionali ed è pari a **2,2 MILIARDI (15 mld a valori retail)**.

Fonte: ICE (Istituto Commercio Estero) - Settori: Abbigliamento, Calzature, Pelletteria

TAB. 4

PAMBIANCO  
STRATEGIE DI IMPRESA

## → CATENA DEL VALORE DI UN PRODOTTO LUSO

*... come si distribuisce il costo di un abito prodotto in Italia per conto di un brand internazionale del lusso e poi venduto tramite il proprio negozio monomarca?  
(stima Pambianco)*



TAB. 5

## → L'ITALIA STA DIVENTANDO LA CINA DEL LUSO



TAB. 6

## → QUALI MERCATI?

### Andamento % export per paesi in 9 anni (2012 su 2003)

Paesi	Valore Export		Δ %
	2003	2012	
Cina	43	680	1.493
Hong Kong	381	1.421	273
Russia + ex Rep. URSS	1.176	2.544	116
Medio Oriente	287	578	101
Giappone	1.264	1.377	9
Stati Uniti	2.641	2.403	-9
<b>Totale</b>	<b>5.793</b>	<b>9.003</b>	<b>55</b>
<b>Europa</b>	<b>12.574</b>	<b>15.402</b>	<b>22</b>
<b>EUROPA SENZA F E CH</b>	<b>8.199</b>	<b>8.573</b>	<b>5</b>

} 395

Fonte: ICE (Istituto Commercio Estero)  
Settori: Abbigliamento, Calzature, Pelletteria

TAB. 7

**PAMBIANCO**  
STRATEGIE DI IMPRESA

## → CONFRONTO DELLO STATO DI SALUTE DEI GRUPPI E DI UN CAMPIONE DI PICCOLE E MEDIE AZIENDE (Bilanci 2012)

CLASSE DI FATTURATO	NR. AZIENDE	FATTURATO 2012 (in milioni di €)	Var. % 2012 su 2011	FATTURATO MEDIO (in milioni di €)	EBITDA MEDIO 2012 %
<b>Gruppi &gt; 250 milioni</b>	<b>26</b>	<b>26.237</b>	<b>9,1</b>	<b>1.009</b>	<b>16,6</b>
<b>Piccole e medie 10 - 250 mln</b>	<b>512</b>	<b>21.417</b>	<b>-1,0</b>	<b>42</b>	<b>7,9</b>

TAB. 8

**PAMBIANCO**  
STRATEGIE DI IMPRESA