



*cutting through complexity*

# Le acquisizioni da investitori esteri nel F&L: quale valore per i marchi italiani?

Maurizio Castello,  
Partner KPMG Advisory

6° Luxury Summit

Milano, 11 giugno 2014



# Nota metodologica e disclaimer

**Per le analisi quantitative, KPMG Advisory ha utilizzato solo fonti pubbliche (bilanci, comunicati stampa, press release, ...)**

**Le analisi qualitative sono elaborazioni KPMG Advisory effettuate sulla base di fonti pubbliche ed interviste**

This presentation has been prepared by KPMG Advisory S.p.A. This presentation is incomplete without reference to and should be viewed solely in conjunction with the oral briefing provided by KPMG. In preparing the presentation and briefing, KPMG has based itself and relied on publicly available information or information received from third parties and/or in any event inferred from acts and/or facts of which it is aware. The information contained in this presentation is of general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although KPMG endeavors to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. KPMG has not independently verified that the information contained in the presentation, or that on which it has relied, is complete, accurate, true or up-to-date.

No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

This presentation, and the information contained herein, can be used solely by the Recipient. In receiving the presentation, the Recipient undertakes to ensure that it will be treated as confidential. It accepts the restrictions indicated here and also undertakes not to use the information for purposes other than those for which the presentation has been drawn up and presented, nor to disclose, reproduce the information without the prior written consent of KPMG.

**This presentation and the expressions found herein should not be construed as a negotiating intention and/or as any kind of investment recommendation or invitation.**

**KPMG accepts no responsibility or liability to any party in connection with the information or views expressed in this presentation.**



**Italia, un paese  
in vendita**

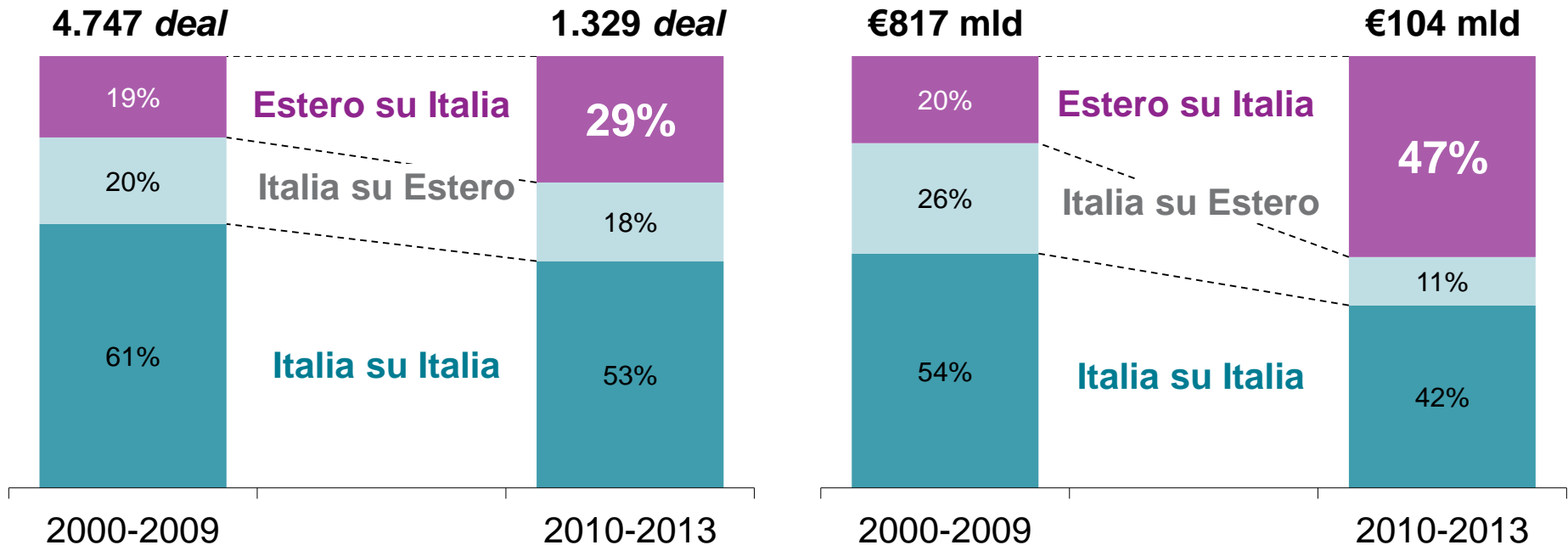
# Italia, un paese in vendita

## Italia sempre più preda

### Il mercato italiano M&A (tutti i settori) per direttrice

#### Volumi

#### Controvalore



Crescita dei deal "Estero su Italia" negli ultimi quattro anni:  
✓ 47% a valore    ✓ 29% a numero

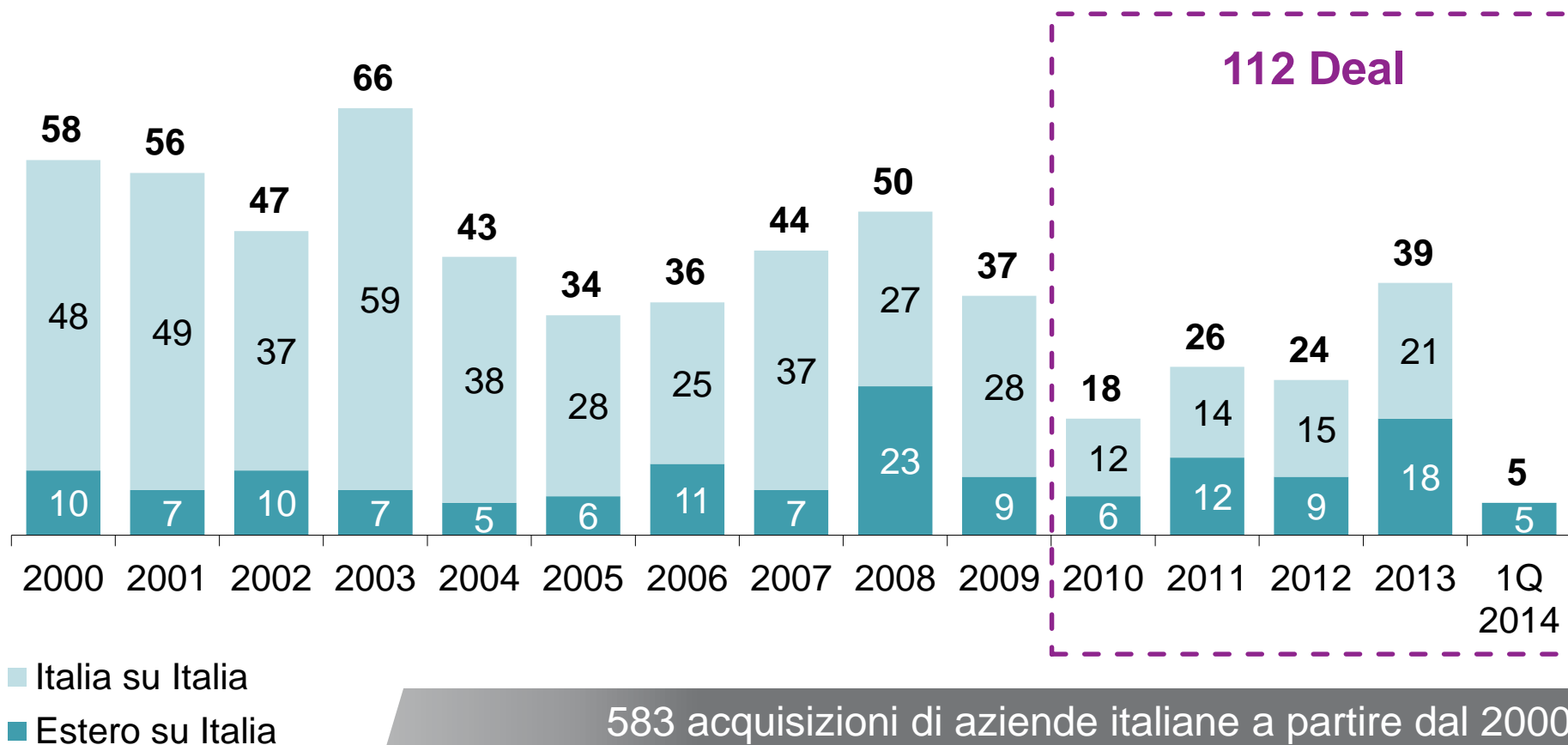
Sempre più modesti gli investimenti italiani all'estero

Fonte: Analisi KPMG Advisory

# Italia, un paese in vendita

## M&A italiano nel Fashion & Luxury

### Numero deal in Italia



583 acquisizioni di aziende italiane a partire dal 2000  
Di 112 deal completati dal 2010, più del 45% è stato  
realizzato da Private Equity e Fondi Sovrani

Fonte: Analisi KPMG Advisory

## Private Equity

### CINA

#### *Lunar Capital M.*

- Pinco Pallino<sup>(a)</sup>  
100% (2014)

#### *Pyrrho Investments<sup>(b)</sup>*

- Mariella Burani  
100% (2014)

#### *Fosun International*

- Raffaele Caruso  
35% (2013)

### USA

#### *Blackstone*

- Gianni Versace  
20% (2014)

#### *The Carlyle Group*

- Twin Set  
70% (2012)
- Moncler<sup>(c)</sup>  
48% (2008)

### UK

#### *Emerisque Brands*

- Industries Sportswear  
Co.<sup>(d)</sup>  
100% (2013-14)

#### *Trilantic Capital Partners*

- Betty Blue  
25% (2013)

#### *Neo Capital*

- Valextra  
60% (2013)

#### *BC Partners*

- Gruppo COIN  
100% (2011)

#### *Permira*

- Valentino  
Fashion Group  
100% (2007)

### FRANCIA

#### *L Capital*

- Vicini – Giuseppe  
Zanotti 30% (2014)
- Dondup 40% (2010)
- Calligaris 40% (2007)

#### *PAI Partners*

- Marcolin 100% (2012-13)

#### *Eurazeo*

- Moncler<sup>(c)</sup>  
45% (2011)

### SVIZZERA

#### *Da Vinci Invest*

- Bruno Magli  
100% (2014)

## Fondi Sovrani

### UAE QATAR

#### *Mayhoola for Inv.*

- Forall – Pal Zileri  
65% (2014)
- Valentino FG<sup>(e)</sup>  
100% (2012)

#### *Mubadala Dev.*

- Ballantyne Cashmere  
40% (2011)

Note:

- (a) Pending – IPP S.r.l. (newco) acquisto post via libera al concordato in bianco da parte di Tribunale di Bergamo;
- (b) Fonte rass stampa 03 maggio 2014 Milano Finanza;
- (c) Marchi: Moncler, Henry's Cotton, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus;
- (d) Marchi Marina Yachting, Henry Cotton's, Coast Weber &, Ahaus e la licenza 18CRR81 Cerruti;
- (e) Valentino S.p.A. e licenza di M-Missoni.

Fonte: Analisi KPMG Advisory su bilanci e rassegna stampa specializzata

I grandi deal vedono ancora protagonisti i PE  
Progressivo ingresso da parte di Fondi Sovrani e PE Cinesi

# Italia, un paese in vendita

## F&L - Estero su Italia: Strategic Buyers

### Strategic Buyers

#### CINA

##### Shenzhen Marisfrog Fashion

- **Krizia**<sup>(a)</sup>  
100% (2014)

##### Shandong Heavy Industry Group

- **Ferretti Yacht**  
75% (2012)

##### Peter Woo

- Salvatore Ferragamo  
8% (2011)

##### Trinity Ltd (Li & Fung)

- Cerruti  
100% (2010)

#### UAE

##### Paris Group International

- Gianfranco Ferré  
100% (2011)

#### COREA

##### Shinwon Corp

- Romeo Santamaria  
100% (2012)

##### E-Land Corporation

- **Coccinelle** 100% (2012)
- **Mandarina Duck**  
100% (2011)

##### Cheil Industries

- Colombo Via della Spiga  
100% (2011)

#### INDIA

##### Gitanjali Gems

- Leading Italian Jewels <sup>(b)</sup>  
100% (2011)

#### USA

##### Haworth

- **Poltrona Frau**  
58,6% (2014)

#### SVIZZERA

##### Richemont

- Antica Ditta  
Marchisio  
100% (2013)



Note:

(a) Pending

(b) Leading Italian Jewels: newco formata da Valente (ex Gruppo Burani) e Dit Group (marchi Stefan Hafner, Nouvelle Bague, Io si e Porrati)

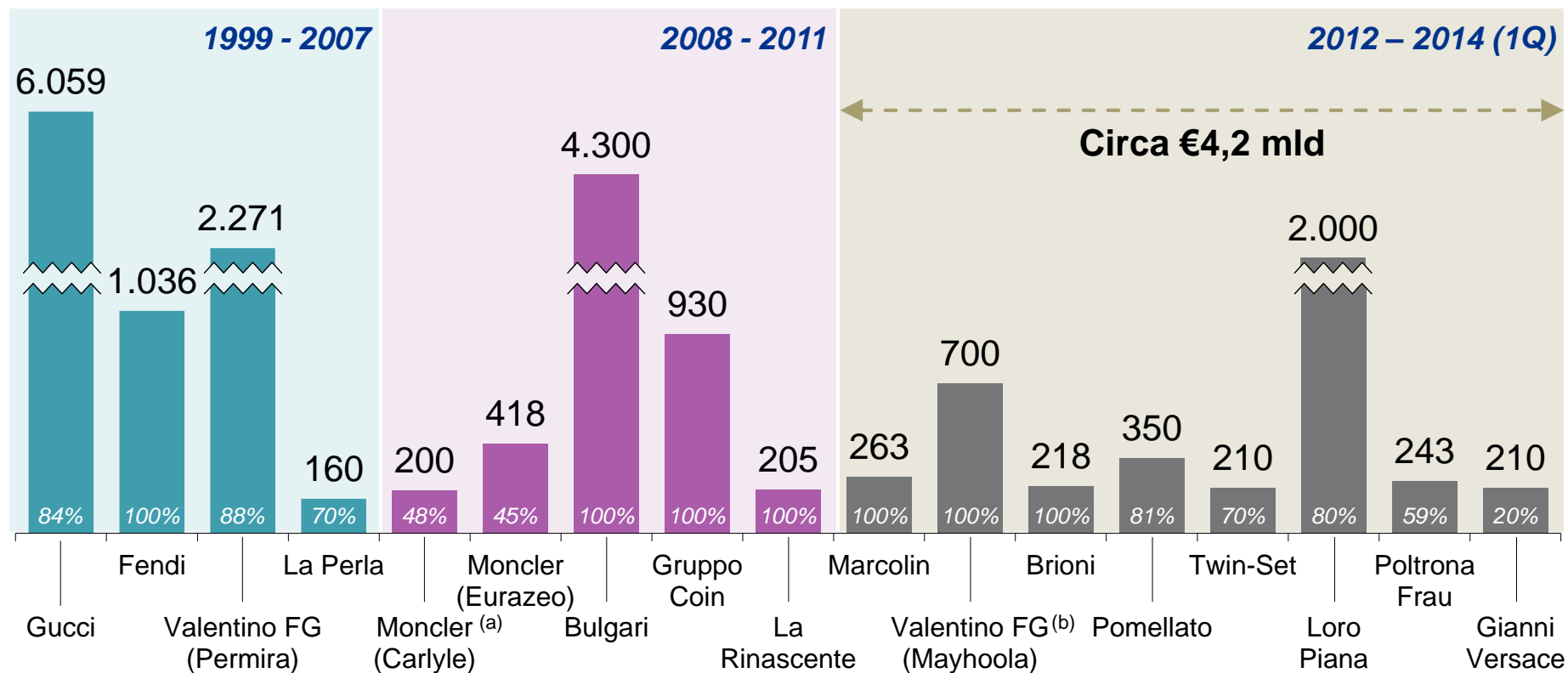
Fonte: Analisi KPMG Advisory su bilanci e rassegna stampa specializzata

Investitori asiatici particolarmente attivi su marchi di abbigliamento e accessori

# Italia, un paese in vendita

## Quanto è costato il lusso Italiano?

Dal 1999, 17 acquisizioni per circa €20 miliardi(\*)



(\*) Riferito alle sole acquisizioni riportate in figura (in € milioni)

(a) Marchi: Moncler, Henry's Cotton, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus  
 (b) Valentino S.p.A. e licenza di M-Missoni

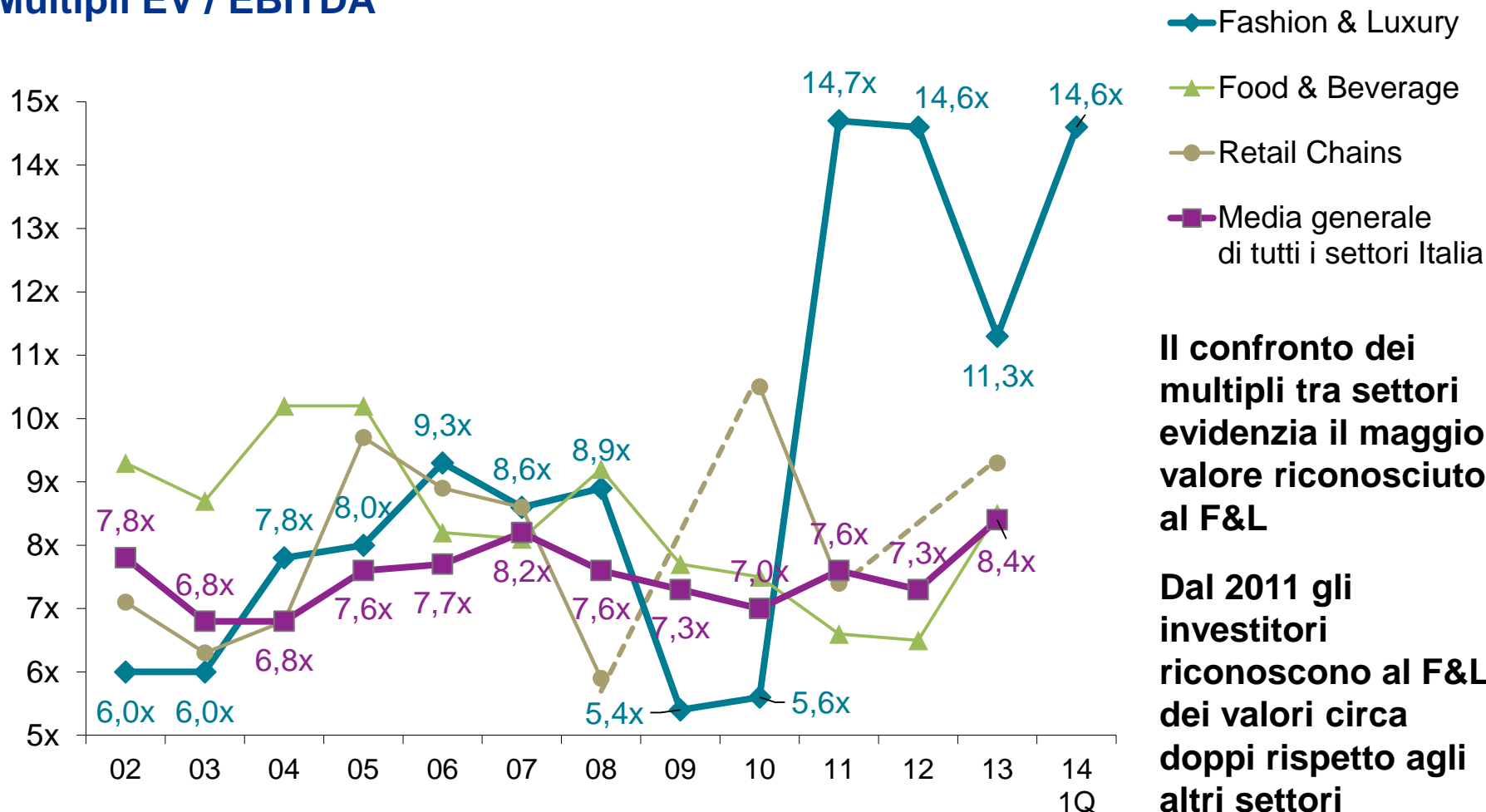
Fonte: Analisi KPMG Advisory su bilanci e rassegna stampa specializzata



# Italia, un paese in vendita

## F&L, il settore più pagato

### Multipli EV / EBITDA



**Il confronto dei multipli tra settori evidenzia il maggior valore riconosciuto al F&L**

**Dal 2011 gli investitori riconoscono al F&L dei valori circa doppi rispetto agli altri settori**

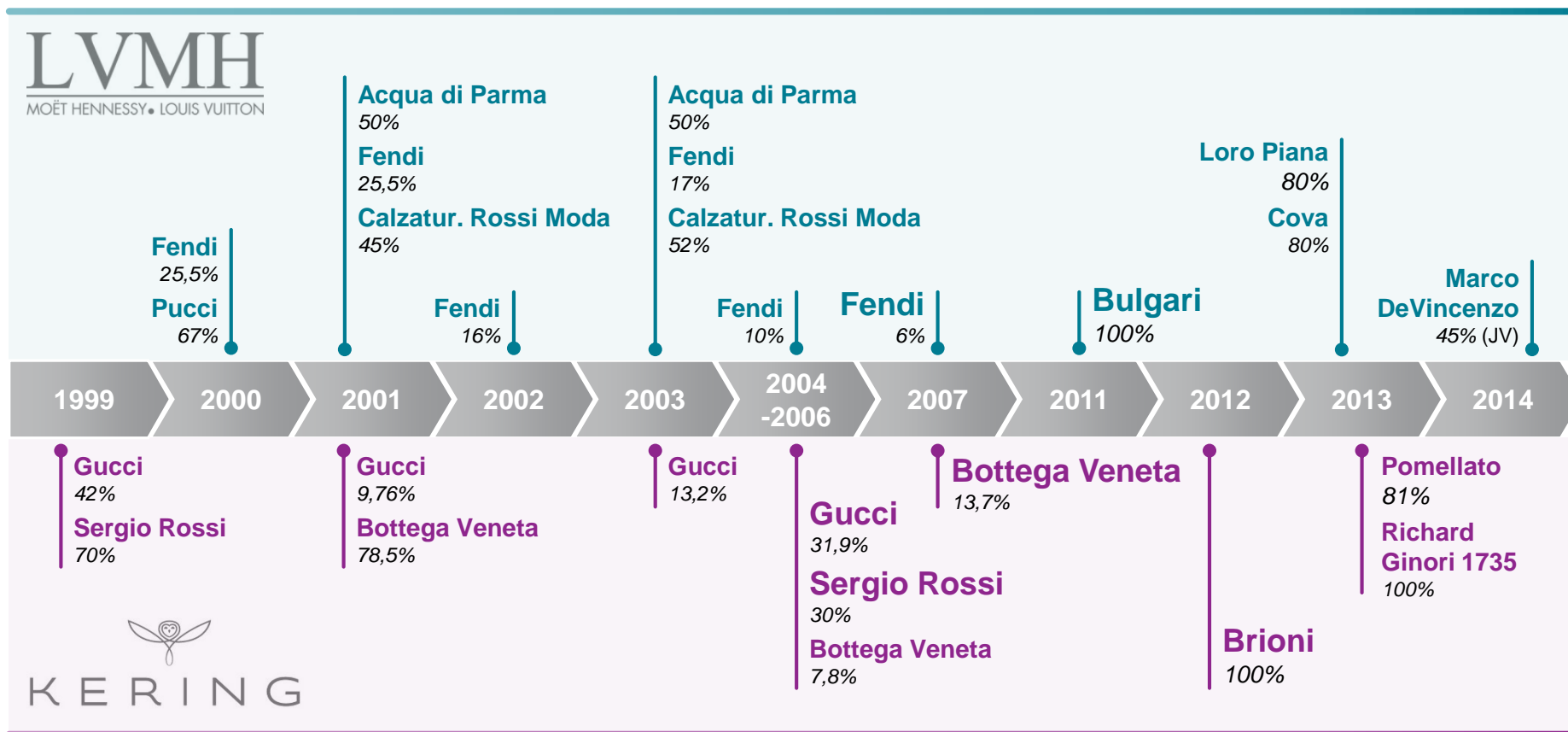
Fonte: AIFI directory M&A 2014 - analisi KPMG su elaborazioni Fineurop Sodicic

The background consists of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in various shades of blue (light, medium, and dark) and white. The shapes are primarily parallelograms and trapezoids, creating a dynamic, layered effect. The text is centered on a dark blue parallelogram shape.

# I Poli del Lusso

# I Poli del Lusso

## Le mosse dei francesi



Approccio simile: acquisizione progressiva di quote fino al pieno controllo

Accelerazione dal 2011

Fonte: Elaborazioni KPMG Advisory su dati di bilancio, siti istituzionali e comunicati stampa.

# Perché si compra in Italia Made in Italy, ma non solo

## Diversificare il rischio investendo in marchi ad alto potenziale di crescita ed operanti in:

- *business contigui (es. Kering/Pomellato, LVMH/Loro Piana)*
- *altri segmenti di mercato (es: Kering/Bottega Veneta e Brioni)*

## Rinforzare il portafoglio con marchi 'best-in-class' (qualità, esclusività, artigianalità, design, heritage ...)

## Ricerca sinergie con aziende del Gruppo (es. marchi LVMH/Bulgari nell'orologeria)



GUCCI

Pomellato

Brioni

BOTTEGA VENETA

BVLGARI

**Capacità finanziarie per espansione network distributivo, sviluppo prodotti alta gamma,...**

**Sounding board al Top Management sulle strategie di crescita/scelte importanti**

## **Knowledge sharing a livello mondiale:**

- *Conoscenze "real estate" specifiche per area geografica a supporto dello sviluppo retail network*
- *Classi merceologiche (pelle, tessuti, accessori, materiali preziosi),...*
- *Fornitori alternativi già collaudati, Distributori di fiducia,...*

**Economia di scala e sinergie nell'acquisto media & componentistica, produzione unificata di elementi comuni (es. cassa e quadranti orologi)**

## **Centralizzazione, potenziamento e razionalizzazione delle funzioni di staff:**

- *Supporto su temi cross fra i brand (anticontraffazione, sustainability, ...)*
- *Acquisti materie prime coordinati*
- *Sistemi informativi evoluti*
- *Piattaforme logistiche integrate*
- *Ottimizzazione location DOS*

**Gestione dinamica delle risorse umane, maggiore mobilità trasversale e attrattività nuovi talenti**

## Cosa chiedo al brand acquisito

**Seguire linee guida strategiche di Gruppo nel rispetto del DNA del marchio (a cui è lasciata delega nella gestione del business day-by-day)**

**Utilizzare risorse finanziarie generate a beneficio delle Aziende del Gruppo**

**Accettare Top Management proveniente dalla Holding/altre società del Gruppo**

**Spingere il brand ad espandersi oltre i propri limiti (dimensionali, geografici, di canale, tempistiche sviluppo collezione, ...)**

**Inviare reporting finanziario e industriale vs holding secondo criteri e periodicità definite**



**Quale valore si  
può generare?**

# Quale valore si può generare?

## Alti multipli, alti ritorni?

### I multipli EV / EBITDA nelle principali operazioni M&A<sup>(\*)</sup>

Target	Buyer	Prezzo € mln	%	EV / EBITDA	Anno
Bulgari	LVMH	4.300	100%	28,7x	2011
Brioni	Kering	218	100%	15,2x	2012
Valentino FG	Mayhoola	700	100%	25,4x	2012
Pomellato	Kering	350	81%	25,6x	2013
Loro Piana	LVMH	2.000	80%	21,8x	2013
Poltrona Frau	Haworth	243	59%	15,3x	2014
Pal Zileri	Mayhoola	55	65%	14x	2014

**Alcune fra le operazioni recenti hanno transato a multipli superiori a 20 x EBITDA**

Note: (\*) Fondi PE esclusi

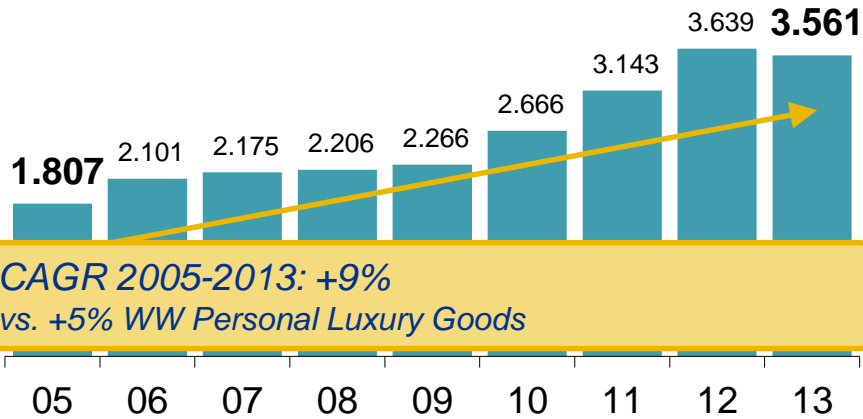
Fonte: Elaborazioni KPMG Advisory su bilanci e stampa specializzata



## Caso Gucci

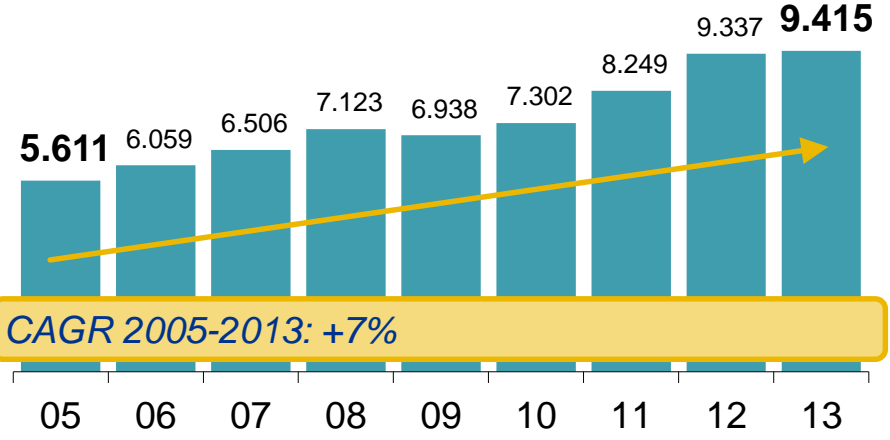
### Fatturato (€ mln)

x2



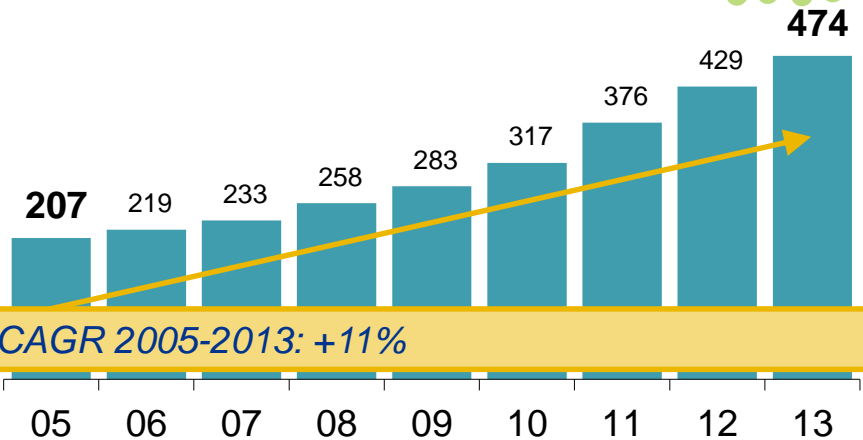
### Dipendenti

x1,7



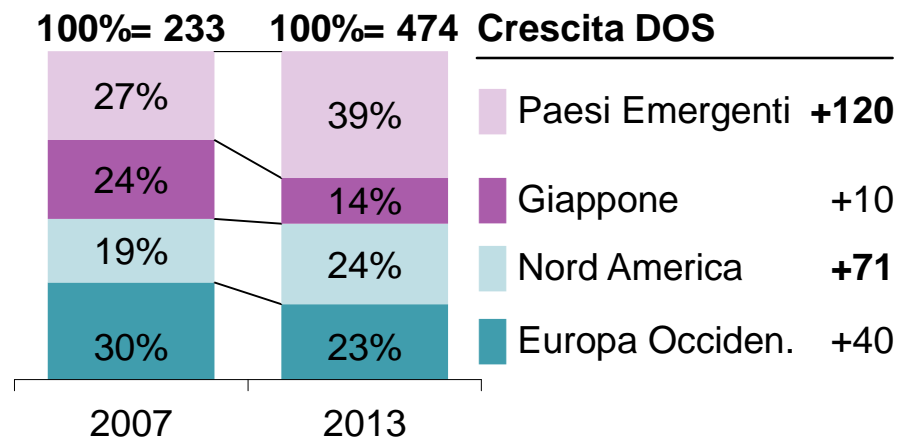
### Negozi

x2,2



### Distribuzione territoriale DOS

x2



Fonte: Bilanci PPR/Kering; Altgamma Worldwide Markets Monitor Bain&Co ottobre 2013

# Quale valore si può generare?

## Caso Bottega Veneta

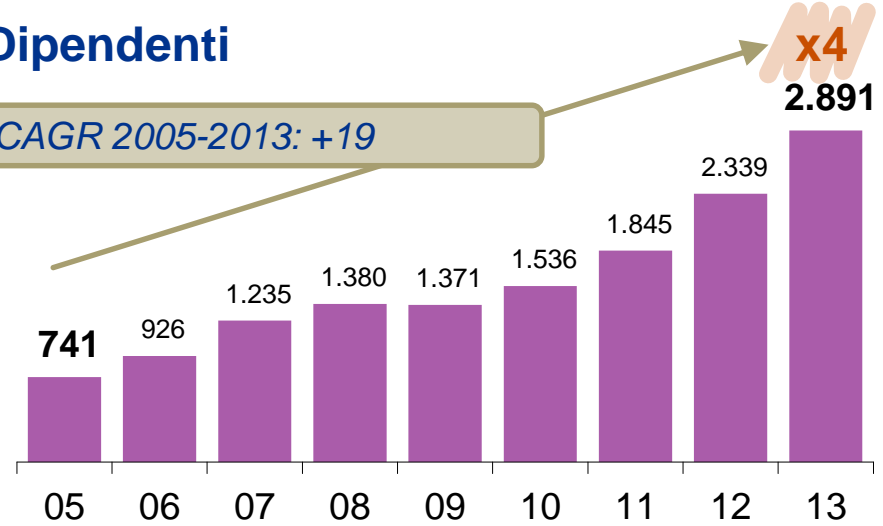
### Fatturato (€ mln)

CAGR 2005-2013: +26%  
vs. +5% WW Personal Luxury Goods



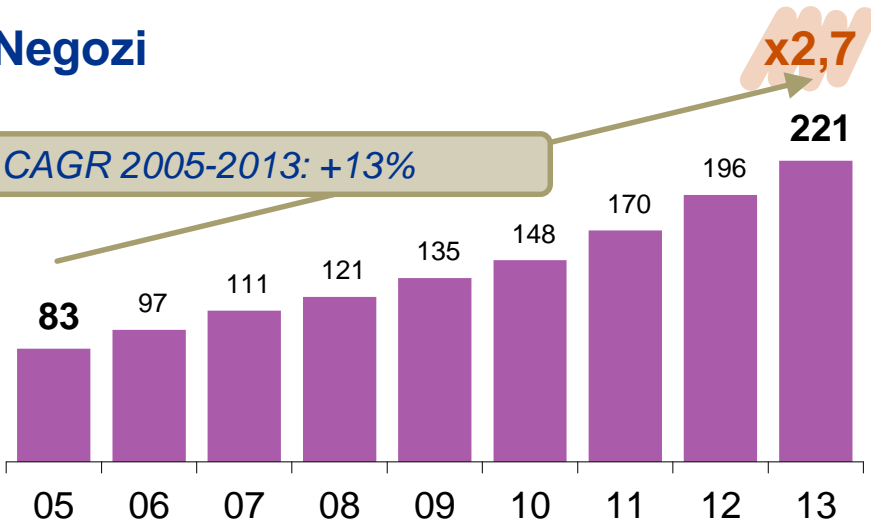
### Dipendenti

CAGR 2005-2013: +19

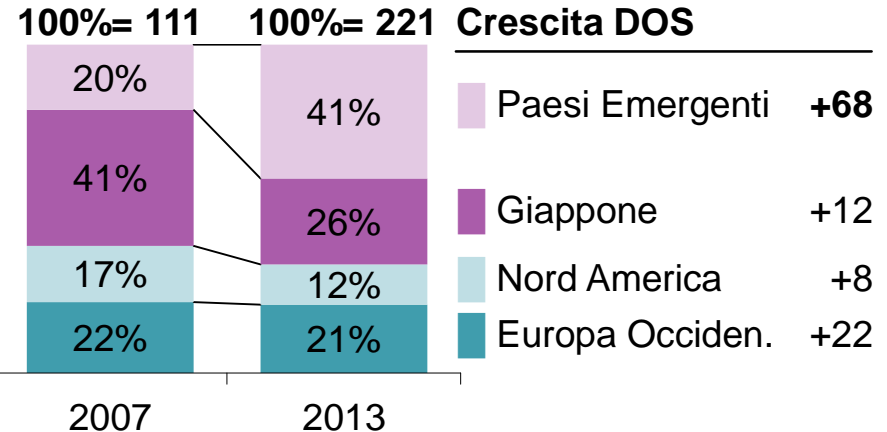


### Negozi

CAGR 2005-2013: +13%



### Distribuzione territoriale DOS



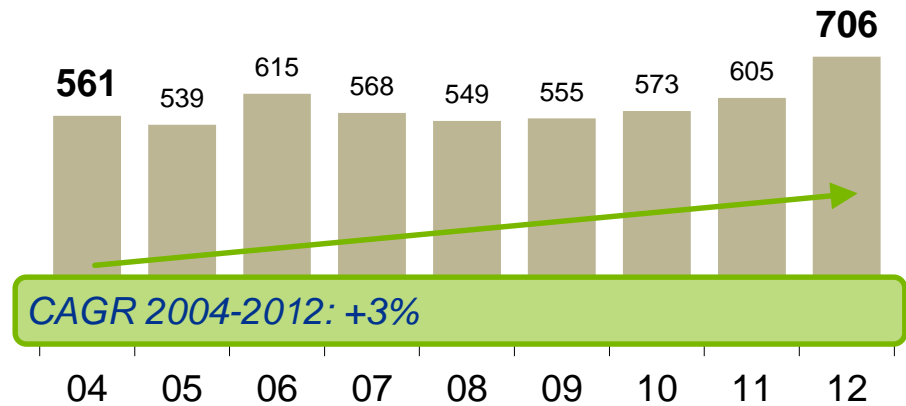
Fonte: Bilanci PPR/Kering; Altagamma Worldwide Markets Monitor Bain&Co ottobre 2013

## Caso Fendi (\*)

### Fatturato (€ mln)



### Dipendenti



Fendi ha iniziato a far parte del Gruppo LVMH a partire dal 2000

I suoi prodotti sono oggi distribuiti in oltre 35 paesi nel mondo, attraverso +190 negozi e multimarca selezionati

Nel 2014 Fendi acquisisce gli orologi di Taramax, puntando ad un ritorno in termini di immagine oltre che ad un consolidamento del proprio fatturato

Note: (\*) Solo partecipate italiane

Fonte: Bilanci Fendi S.r.l., Fendi Italia S.r.l., Fendi Adele S.r.l. dal 2004 al 2012; Altgamma Worldwide Markets Monitor Bain&Co ottobre 2013; rassegna stampa

Le **acquisizioni estere** stanno generalmente **portando valore al sistema Italia e al brand acquisito**:

- *Bottega Veneta nel 2006 fatturava €160 milioni e nel 2013 ha superato €1 miliardo e la **produzione è rimasta interamente italiana***
- *Gucci ha raddoppiato il fatturato in 14 anni e oggi ha un **indotto produttivo** che impiega **45.000 persone in Italia***
- *Fendi e Bulgari hanno visto crescere e valorizzare l'italianità del marchio **ampliando la gamma prodotti e aumentando ulteriormente la presenza internazionale***

Solo una parte della **'cassa' generata** del marchio resta però in Italia, il resto può essere canalizzato su altre iniziative a seconda delle esigenze della Holding

Per le acquisizioni estere **non andate a buon fine** le **cause** sono spesso da imputare a fattori quali:

- *manca di una vera conoscenza delle logiche di settore*
- *carezza di visione strategica di lungo periodo*
- *capacità gestionale migliorabile*
- *conoscenza del DNA del marchio non appropriata,...*

# Quali chance per un Polo del Lusso Italiano?

Creare e sviluppare una Holding di Partecipazioni che possa competere con i grandi aggregatori francesi richiede:

- notevole potenza finanziaria
- profonda conoscenza del settore e delle sue dinamiche per le singole categorie di prodotto
- visione strategica e capacità di indirizzo
- capacità di governance di realtà complesse
- tempo

Quali sono le aziende italiane che hanno queste caratteristiche e hanno il coraggio e la forza di fare il salto dimensionale?

I giochi sono ormai fatti? C'è ancora spazio?

# GRAZIE

## Maurizio Castello

*Partner KPMG Advisory S.p.A.*

email: mauriziocastello@kpmg.it

Telefono: +39 02 6763 2682

© 2014 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.