

STRATEGIA E FINANZA

3° Design Summit Pambianco

Internazionalizzazione, aggregazioni e
finanza: le vie della crescita



28 Giugno, 2017

Intervento di Giovanni Battista Vacchi, Partner P-EY

Il mercato italiano della produzione dell'Arredo & Design

Il mercato italiano della produzione è molto frammentato, con un numero elevato di operatori con fatturato inferiore a €50m; poche aziende superano i €200m di ricavi

Analisi su database di monitoraggio EY: su 3900 aziende del settore EY monitora circa 1000 aziende con analisi di dettaglio sui primi 200 top player



Fatturato cumulato
(2015; €m)



CAGR13-15
(%)



Fatturato medio
(€m)



Numero aziende
(#)



Ebitda margin
(%)

Aziende con
fatturato
<€5m

Aziende con
fatturato
€5m-€50m

Aziende con
fatturato
€50m-€200m

Aziende con
fatturato
>€200m

2.900+

5.400+

2.400+

5%

8%

7%

20+

90+

340+

120+

60+

7+

8,6%

10,5%

10,8%

Più di 800+
micro-
imprese

Numero estremamente elevato di aziende piccole e «micro imprese», con più di 800 aziende con fatturati tra €1m e €5m

Il margine cresce all'aumentare della dimensione dell'azienda

Note: Dati da DB proprietario EY - settore Arredo & Design che esclude le aziende con fatturato inferiore a €5m

Fonte: Analisi e ricerche su database proprietario EY su dati 2015

Il mercato italiano della produzione dell'Arredo & Design

► Chi sono e che caratteristiche hanno

Il mercato italiano della produzione è caratterizzato da aziende di grande fama il cui fatturato non necessariamente rispecchia la tradizione del brand e il valore intrinseco dei prodotti proposti

Aziende con fatturato <€5m

Piccoli brand
Aziende di nicchia
Terzisti

Aziende con fatturato €5m-€50m

Dada


BISAZZA
mosaico


MAGIS


emu

antoniolupi

Arclinea

driade

Aziende con fatturato €50m-€200m

ALESSI

Artemide

iGuzzini

Poliform

calligaris

Aziende con fatturato >€200m


Poltrona Frau

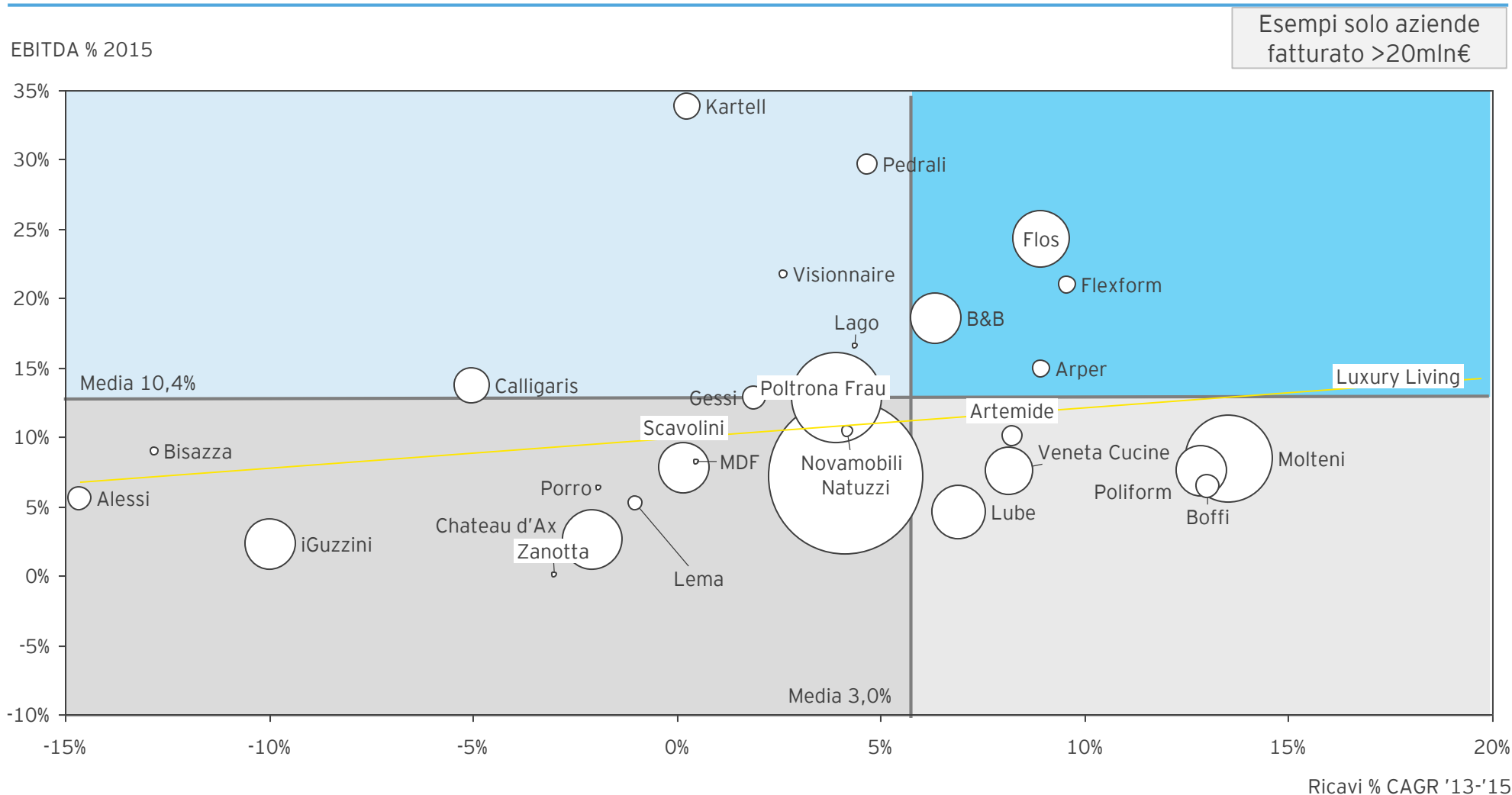
Molteni & C

NATUZZI
ITALIA

esempi

Il mercato italiano della produzione dell'Arredo & Design

Anche se la dimensione rappresenta un fattore critico di successo, esistono eccellenze di nicchia con marginalità e tassi di crescita interessanti



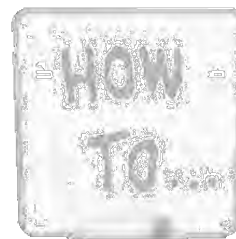
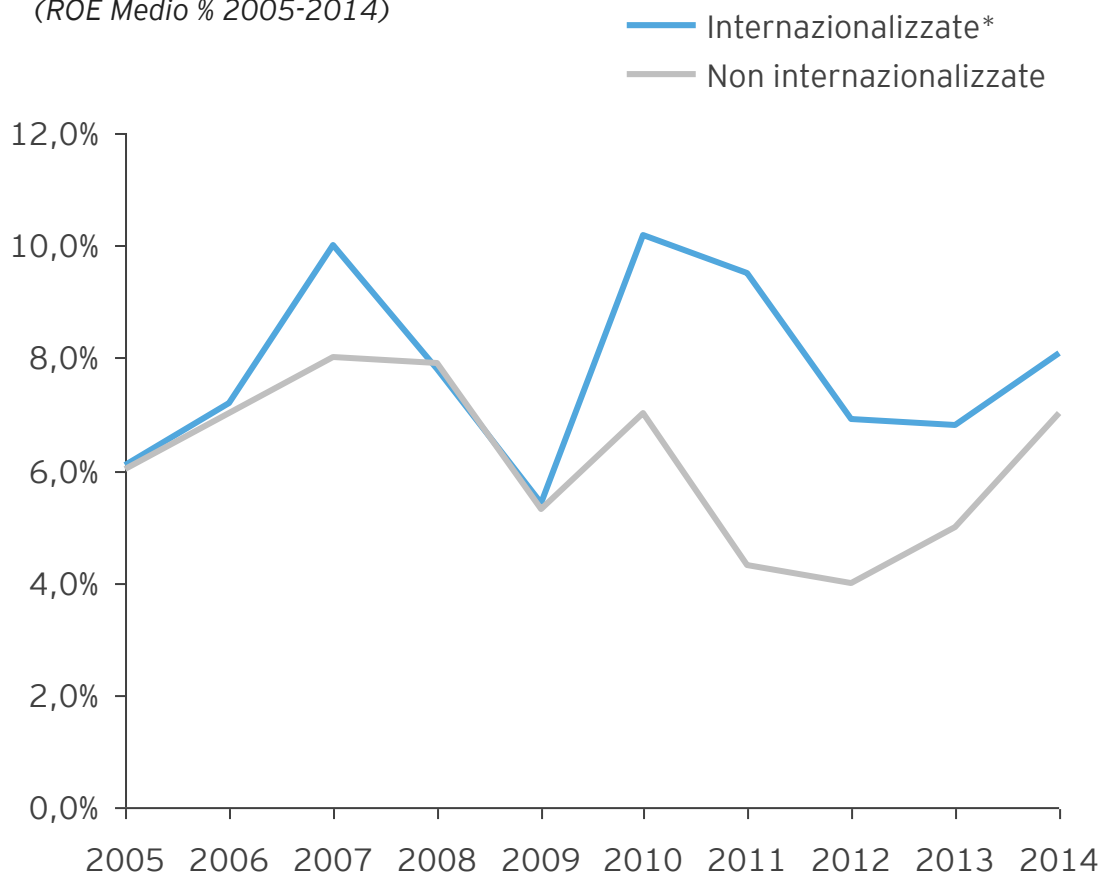
Fonte: Aida, Cerved, S&P Capital IQ, Analisi e ricerche EY su database proprietario (solo aziende con fatturato superiore a 20mln€)

Il mercato Italiano della produzione dell'Arredo & Design

La redditività risulta superiore soprattutto nelle imprese internazionalizzate rispetto alla media delle aziende con focus nazionale

Impatto dell'internazionalizzazione sulla redditività

(ROE Medio % 2005-2014)



Quali fattori garantiscono un'internazionalizzazione di successo?

- Ricercare il **vantaggio competitivo** sul valore **differenziale** del prodotto
- Puntare su **mercati sviluppati** che possano apprezzare il **valore del Made in Italy**
- Bilanciare l'effetto leva garantendo una **equilibrata struttura finanziaria**
- Sfruttare le potenzialità della **strategia omnichannel**

Nota: *Per imprese internazionalizzate si intende qualsiasi realtà con almeno una controllata estera

Fonte: CDR SDA Bocconi «Export - L'internazionalizzazione dell'eccellenza italiana» (Aprile 2016), Analisi e ricerche EY

L'export italiano di Arredo & Design

La Francia rimane il mercato di sbocco di riferimento per l'export italiano di Arredo e Design, soffre la Russia, in crescita USA e Cina

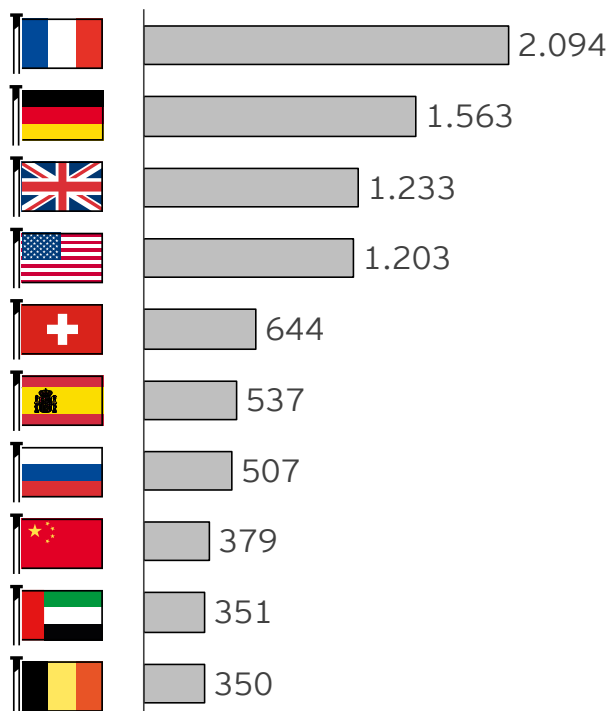


L'export italiano del
Macrosistema Arredo¹

€13,8mld
nel 2016

€16,6mld; ~5% CAGR
nel 2020F²

Top 10 Paesi di destinazione dell'export
italiano di Macrosistema Arredo (2016)
(€m)



Var15-16 (%)	Quota su tot. dell'import del Paese (%)	Rank dell'Italia sull'import del Paese (%)
5,0%	15,4%	2°
(0,3%)	7,0%	3°
0,8%	8,8%	2°
12,9%	7,5%	5°
(2,4%)	15,2%	2°
7,9%	11,3%	3°
(14,2%)	24,5%	2°
14,1%	18,2%	1°
0,0%	12,6%	2°
5,3%	6,6%	5°

L'export italiano di Arredo vanta quote molto significative e rappresenta un importante partner commerciale per le principali economie mondiali

Note: (1) Il Macrosistema Arredo comprende: sistema giorno, sistema ufficio, sistema bagno, sistema illuminazione, sistema notte, imbottiti, cucine, sedie, complementi d'arredo, arredamenti commerciali, semilavorati per arredo, mobili vari. (2) Stime EY

L'export italiano di Arredo & Design

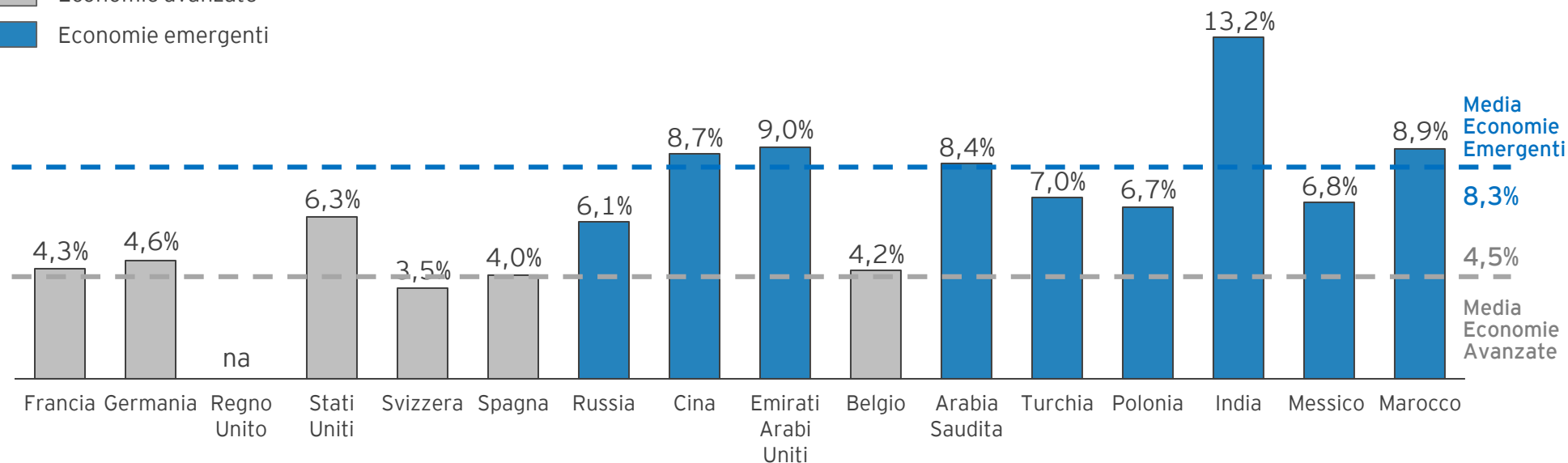
Le esportazioni verso i principali Paesi di destinazione dell'Arredo italiano sono attese in crescita; particolarmente positivo il trend prospettico verso le economie emergenti

Proiezioni dell'export italiano nel Macrosistema Arredo (2016 - 2020F)

(CAGR16-20 %)

■ Economie avanzate

■ Economie emergenti



Top 10

Principali Economie Emergenti (oltre a quelle incluse nei Top 10)

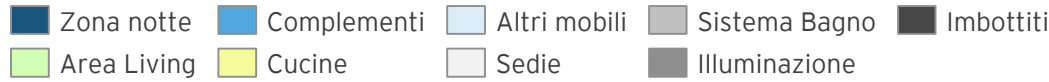
Tra i principali driver dell'export italiano di Arredo vi sono la crescita del numero di nuovi ricchi e il processo di urbanizzazione, fattori che riguardano soprattutto India e Cina; in Medio Oriente si delinea un sempre più forte valore del «Marchio Italia» sinonimo di qualità e ricercatezza

L'export italiano di Arredo & Design

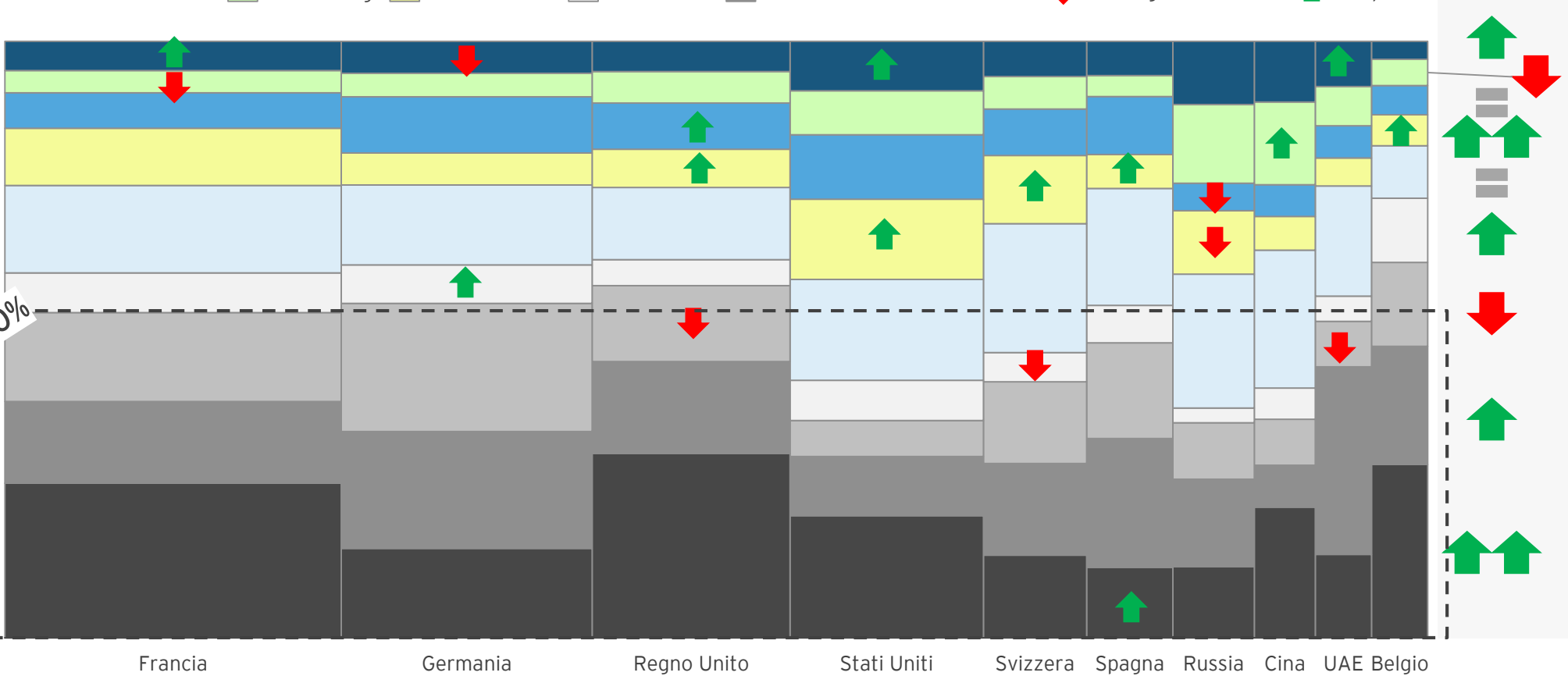
Il segmento cucina registra le migliori performance all'estero, ad eccezione che in Russia e Germania; possono migliorare le performance dell'Area Living, dove si registra un trend positivo solo in Cina

Export italiano nei Top 10 Paesi per categoria merceologica¹ (2016)

(€m; incidenza %)



▼ Var negativa 15-16²
 ▲ Var positiva 15-16²



Nota: (1) Sono esclusi dal grafico il sistema ufficio, i semilavorati e parti di mobili. (2) Le performance delle categorie merceologiche, segnate con i call-out e i simboli, si riferiscono al periodo 2015-2016

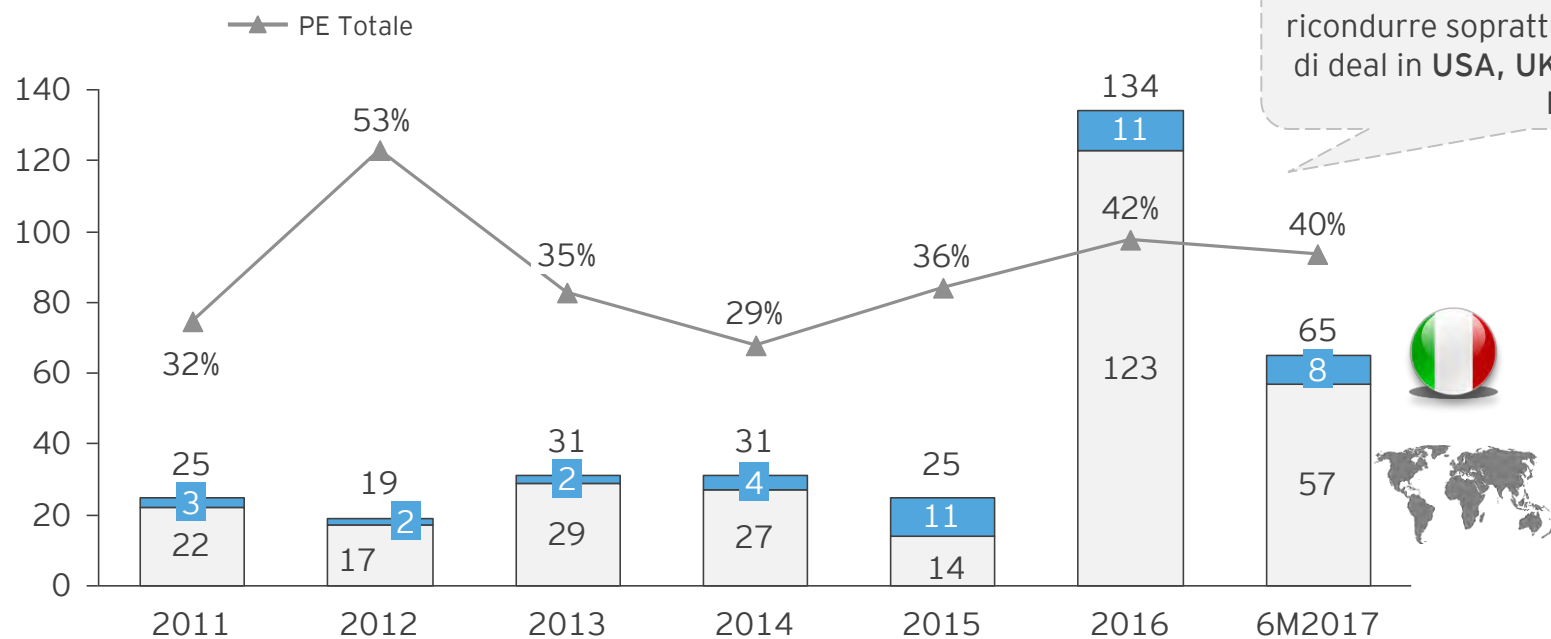
Fonte: Analisi e ricerche EY su dati di mercato

M&A nel mercato dell'Arredo & Design

Si registra un crescente interesse nel settore in Italia come all'estero, con un picco di transazioni nel 2016

Transazioni nel settore Arredo & Design¹ (2011 - 6M2017)

(#, incidenza PE %)



L'aumento delle transazioni è da ricondurre soprattutto all'elevato numero di deal in USA, UK, Francia, Germania e Italia



Con l'aumento delle transazioni crescono anche i multipli di settore

Aumentano i deal con target brand italiani, oggetto di interesse sia per investitori finanziari che PE

EV/Ebitda (mediana)



EV/Ricavi (mediana)



Note: (1) L'area geografica delle transazioni è basata sulla target

M&A nel mercato dell'Arredo & Design

Importanti brand del Design "Made in Italy" sono stati oggetto di transazioni, con un picco di attività nel 2015

	2012	2013	2014	2015	2016	6M2017
Investitori Finanziari	<p>CASTELLI Mutares AG</p> <p>UNOPIU' InvestIndustrial</p>	<p>driade Italian Creation Group</p>	<p>visionnaire Ergon Capital</p>	<p>iGuzzini Tamburi Investment Partners</p> <p>B&B ITALIA FLOS InvestIndustrial</p> <p>GIORGETTI Progressio SGR</p> <p>VALCUCINE Italian Creation Group</p> <p>GERVASONI Italian Design Brands</p> <p>arredo plast Clessidra SGR</p>	<p>LUXY HAT Holding</p> <p>FontanaArte a company of Nice SpA Italian Creation Group</p> <p>MERIDIANI Italian Design Brands</p>	<p>TARGETTI DeA Capital</p>
Investitori Industriali		<p>BERLONI Hocheng Corporation</p>	<p>Poltrona Frau Haworth, Inc.</p> <p>CAMINETTI MONTEGRAPPA Invicta</p> <p>calligaris Famiglia Calligaris</p>	<p>DePadova Boffi</p> <p>ares THE OUTDOOR BY FLOS Flos</p> <p>exenia Lumenpulse</p> <p>Barovier&Toso Oikia Limited</p>	<p>Arclinea B&B Italia</p> <p>VENINI Damiani</p>	<p>zanotta Tecno</p> <p>emu Biscarini Family Buy-Back</p>

M&A nel mercato dell'Arredo & Design

I vantaggi di una operazione finanziaria stand alone sono principalmente derivanti dalla pura iniezione di capitali freschi, dalla managerializzazione, ma limitano i vantaggi di possibili sinergie industriali



- Aziende familiari
- Piccole e medie dimensioni
- Alto potenziale di crescita

GIORGETTI

(anno
2015 e
100%)

- Managerializzazione
- Internazionalizzazione



- Imprese familiari
- Consolidamento settori frammentati
- Competitività e efficienza per le società ad alto potenziale



ABM Italia

(anno
2015
ceduta
nel 17)

- Trasformazione da realtà imprenditoriale a manageriale
- Vendita dopo 18 mesi a 3 volte l'investimento

Le pure operazioni finanziarie sono molto interessanti per aziende con mercati ben definiti in termini di sbocco o con produzioni di nicchia per le quali il vantaggio di sinergie industriali è meno urgente rispetto all'iniezione di capitale e alla managerializzazione

M&A nel mercato dell'Arredo & Design

I vantaggi di operazioni finanziarie di aggregazione uniscono all'iniezione di capitale anche lo sviluppo di potenziali sinergie industriali



- Strategia di integrazione del mercato
- Partners qualificati
- Distribuzione e logistica nei mercati strategici

GERVASONI™

MERIDIANI



- aziende storiche del made in Italy posizionate sull'alto di gamma
- complementari per offerta merceologica
- modello di sviluppo, che punta soprattutto alla crescita sui mercati esteri

driade

VALCUCINE

FontanaArte
a company of Nice SpA

TOSCOQUATTRO

Le operazioni finanziarie di aggregazione sono molto interessanti per aziende in fase di crescita e con elementi di complementarità rispetto alle consorelle: mercati di sbocco, operations e logistica, strutture e management.

M&A nel mercato dell'Arredo & Design

I vantaggi di operazioni industriali dipendono prevalentemente dalle sinergie operative che possono essere messe in campo a prescindere dagli aspetti puramente finanziari

A world-class offering of lifestyle designs

HAWORTH®

cappellini

Cassina



«Realtà centenarie, made in Italy, con la stessa visione della vita e degli obiettivi di business»
(internazionalizzazione)

DAMIANI VENINI

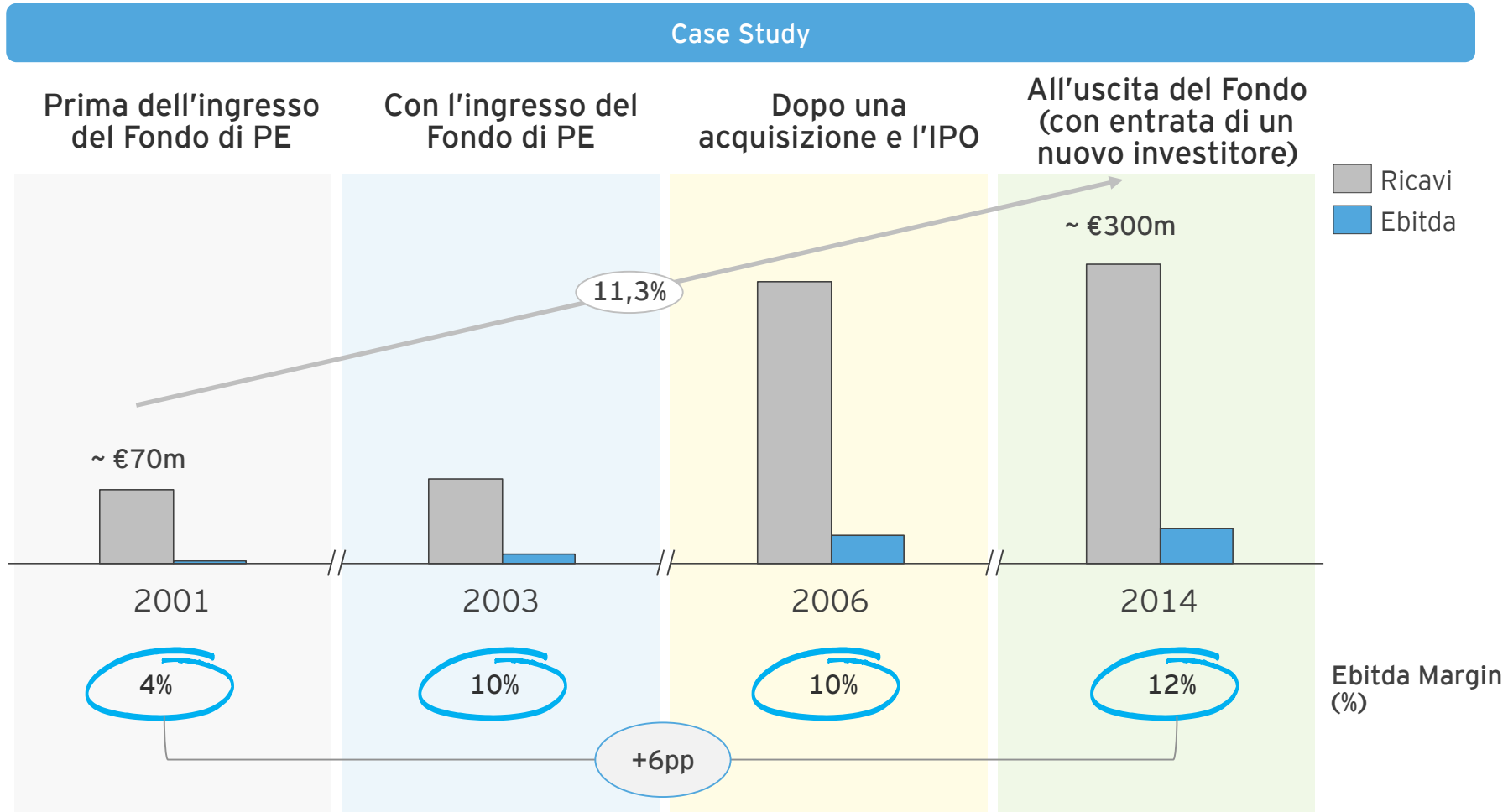
Innalzamento del target e internazionalizzazione, punti vendita condivisi

b Boffi **e DePadova**

Le operazioni industriali sono molto interessanti per aziende già strutturate e che trovano nelle aggregazioni industriali elementi di sinergia derivanti da: distribuzione as is su mercati complementari che possono essere integrati, logistica e operations che possono essere efficientati, strutture che possono essere condivise e management con competenze già strutturate.

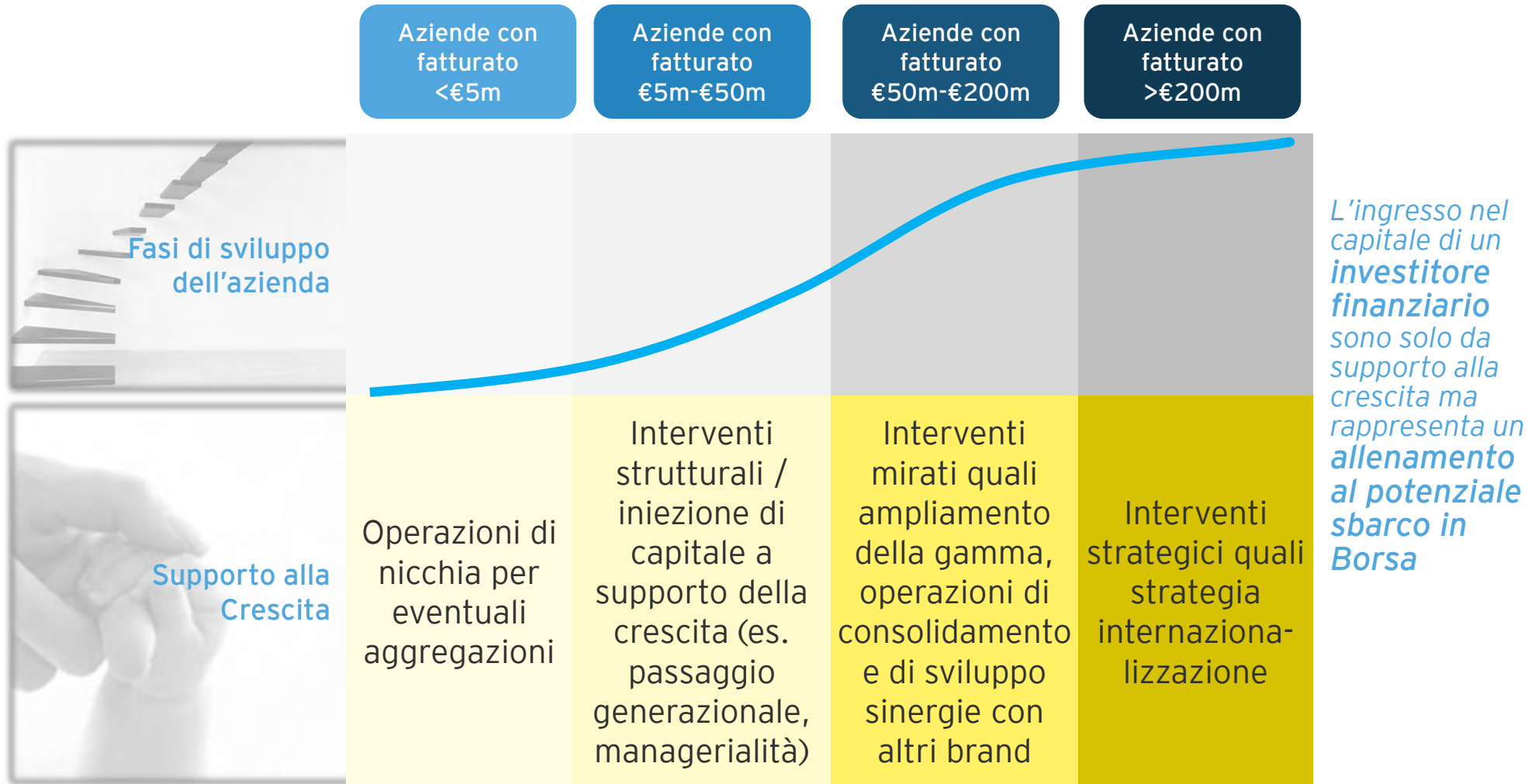
M&A nel mercato dell'Arredo & Design: un caso di successo

Dall'ingresso del fondo di PE allo sbarco in Borsa, in mezzo tutti i passi per tornare a crescere con i ricavi, la marginalità e le acquisizioni



I vantaggi delle operazioni di M&A per il settore di Arredo e Design

L'apertura del capitale rappresenta uno strumento di supporto alla crescita durante tutte le fasi del ciclo di sviluppo dell'azienda



I vantaggi per gli operatori finanziari

Il mondo finanziario incontra interlocutori con potenziale di mercato mediamente inespresso, con solidi valori familiari e la cui gestione va supportata professionalmente



Mercato frammentato con molteplici operatori di medie e piccole dimensioni



Consolidamento



Carattere di **artigianalità nella produzione** e **marchio forte** sinonimo di qualità e ricercatezza



Miglioramento dell'operatività e leva sul marchio «Made in Italy»



Elevata presenza di **aziende familiari**, talvolta con problematiche connesse al passaggio generazionale



Managerializzazione



Strategia di **internazionalizzazione** perseguita **solo da taluni brand**, elevato focus sul mercato locale



Internazionalizzazione



Strategie di marketing spesso legate ai **mezzi tradizionali di comunicazione** con scarsa visione strategica



Omnicanalità

Crescita del fatturato
Incremento della redditività
Miglioramento del ritorno sull'investimento

GRAZIE!

