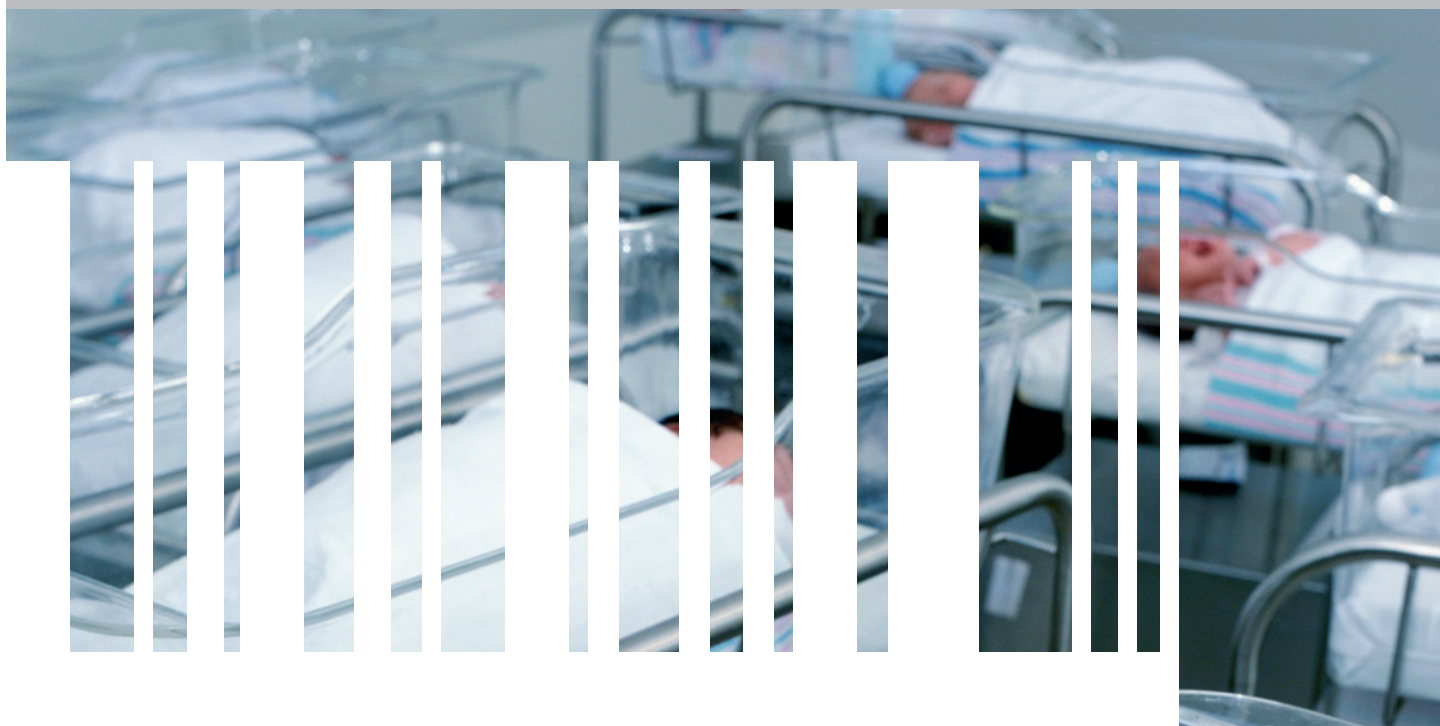


ANNUAL REPORT

2006

**Relazione sulla gestione del Gruppo Granarolo S.p.A.
al 31/12/2006**



GRANAROLO OGNI GIORNO, 365 GIORNI IN UN ANNO.

Signori azionisti,
benvenuti all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2006.

Secondo una prassi ormai consolidata, vi presenteremo, oltre al bilancio di Granarolo S.p.A., quello consolidato di gruppo, che rappresenta più compiutamente i risultati che hanno caratterizzato l'esercizio in esame.

Anche quest'anno il nostro sistema di reporting è costituito sia da quanto previsto dalle norme civilistiche, sia dal bilancio di sostenibilità, documenti che confluiscono entrambi nell'annual report: una pubblicazione di cui andiamo orgogliosi, sempre più apprezzata dai nostri stakeholders, che sta alla base della comunicazione che volontariamente attuiamo nei confronti dei soci, dei dipendenti e di tutti gli altri portatori di interesse.

Scenario

Lo scenario mondiale ed europeo

L'economia mondiale nel 2006 è cresciuta a ritmi sostenuti, superando le previsioni e attestandosi al +4,9%, grazie al contributo dei paesi asiatici, trainati da Cina (+9,5%) e India (+7,3%), degli Usa (+3,4%) e della comunità europea allargata (+2,9%), nonché grazie alla significativa ripresa del Giappone (+2,8%). Si ritiene che, in assenza di particolari crisi o destabilizzazioni regionali, il 2007 possa confermare questi risultati, con una crescita del 4,7%.

Nel 2006 l'Europa dei 25 paesi ha quindi raddoppiato il tasso di crescita del Pil registrato nel 2005, mentre l'Europa a 12 si è fermata a un +2,7%, evidenziando un forte incremento rispetto all'1,3% del 2005. Questi risultati positivi (peraltro ottenuti malgrado il rafforzamento dell'euro sul dollaro) sono da attribuire al perdurare della crescita dell'economia spagnola (+3,8%), alla ripresa della Germania (+2,7%), all'Italia (+2,0%) e all'Inghilterra (+2,7%), paesi che sono andati ben oltre i valori registrati nel 2005.

In Eurolandia i consumi privati hanno segnato un +1,8%, gli investimenti lordi sono cresciuti del 4,6% e il tasso di inflazione è stato del 2,2%. Grazie allo sviluppo economico conseguito, il tasso di disoccupazione è leggermente diminuito, attestandosi al 7,9%.

L'andamento economico europeo, speculare a quello politico, ha registrato il permanere di forti difficoltà nel progredire con scelte comuni e concrete; tali difficoltà probabilmente peseranno nel medio termine sulla capacità competitiva del sistema Europa rispetto alle grandi economie americana e asiatica e influiranno quindi anche sulla possibilità di mantenere elevati ritmi di crescita.

Rimangono ottimistiche le previsioni di crescita anche per il 2007, seppur più contenute rispetto a quelle del 2006. Si prevede, infatti, un incremento del Pil del 2,2% grazie ai segnali di accelerazione dell'economia tedesca e al permanere dell'elevato sviluppo di Spagna e Inghilterra.

L'economia italiana

L'Italia sembra uscita da un periodo di bassa crescita o stagnazione. La realizzazione di un incremento del Pil prossimo al 2%, che va oltre le più ottimistiche previsioni, ha fatto seguito ad un magrissimo 0,1% del 2005 e ad un 1,1% del 2004.

L'origine di tale andamento è da ascrivere al forte sviluppo delle esportazioni del settore meccanico, trainate dalla crescita delle economie più forti.

La ripresa economica, il maggior rigore fiscale e la spesa hanno inciso sul rapporto debito/Pil, che nel 2006 è sceso al 2,4% e che, solo per effetto di partite di debito straordinarie, si è attestato ufficialmente al 4,4%. È quindi peggiorato l'indebitamento totale del paese, che ha raggiunto l'astronomica cifra di 1.601.483 miliardi di euro. L'economia italiana, insomma, paga ancora un forte limite strutturale che stenta ad essere attenuato.

Rimane inalterato il problema della spesa pubblica, così come quello della debolezza del sistema industriale (nonostante la forte ripresa dell'industria meccanica), dei costi della sanità e del sistema del welfare. Permane elevato il livello della tassazione del reddito, che peraltro è destinato a crescere a causa della manovra finanziaria varata per il 2007. L'Italia esprime ancora un'inadeguata capacità competitiva e indici di produttività molto bassi. Infatti, pesa sempre di più la qualità della struttura produttiva, che soffre di inadeguati investimenti in formazione e ricerca, sempre più indispensabili per produrre valori in grado di giocare sul piano del mercato globale una partita competitiva vincente.

Contributi alla crescita del Pil (prezzi dell'anno precedente)

Aggregati	2004	2005	2006
Domanda nazionale al netto delle scorte	1,1	0,5	1,3
Consumi finali nazionali	0,7	0,6	0,8
Spesa delle famiglie residenti	0,4	0,3	0,9
Spesa della Ap e Isp	0,3	0,3	(0,1)
Investimenti fissi lordi e oggetti di valore	0,4	(0,1)	0,5
Variazione delle scorte	(0,1)	(0,2)	0,3
Domanda estera netta	0,2	(0,3)	0,3
Prodotto interno lordo	1,2	0,1	1,9

Fonte: Istat

Conto economico delle risorse e degli impieghi (valori e prezzi correnti - variazioni % sull'anno precedente)

Aggregati	2002	2003	2004	2005	2006
Prodotto interno lordo a prezzi di mercato	3,7	3,1	4,1	2,3	3,7
Importazioni di beni e servizi	(0,1)	(0,1)	7,0	8,5	13,7
Totale risorse	2,9	2,5	4,7	3,5	5,8
Consumi nazionali	3,5	4,2	3,8	3,6	3,9
Spesa delle famiglie residenti	3,0	3,8	3,3	3,0	4,2
Spesa su territorio economico	2,8	3,5	3,5	2,8	4,3
Acquisti all'estero dei residenti (+)	5,2	5,3	(6,4)	9,0	2,6
Acquisti sul territorio dei non residenti (-)	(2,1)	(2,1)	3,4	(0,7)	7,8
Spesa delle Ap	5,0	5,7	5,1	5,2	3,1
Spesa delle lsp	8,5	5,1	8,2	6,2	6,8
Investimenti fissi lordi	6,7	0,3	4,9	2,6	4,8
Costruzioni	8,8	4,7	6,1	4,3	5,2
Macchine e attrezzature	5,0	(1,4)	5,0	2,0	4,1
Mezzi di trasporto	6,2	(9,9)	3,3	(1,9)	5,6
Beni immateriali	4,6	(2,4)	(4,7)	0,6	4,3
Variazione delle scorte e oggetti di valore	-	-	-	-	-
Variazione delle scorte	-	-	-	-	-
Oggetti di valore	(0,7)	3,2	30,2	3,0	15,9
Esportazioni di beni e servizi	(1,5)	(1,6)	7,6	5,1	10,8
Totale impieghi	2,9	2,5	4,7	3,5	5,8

Fonte: Istat

Sul piano dell'innovazione il nostro paese resta tra gli ultimi posti dell'economia mondiale. Da una apposita ricerca europea che ha messo a fuoco ben 25 indicatori relativi alla capacità di innovazione, l'Italia figura nel gruppo di coda, definito dei "ritardatari", in quanto solo il 36% delle aziende svolge attività di innovazione al proprio interno rispetto ad una media europea del 42%, e solo il 13% (la metà della media europea) collabora con altre aziende o istituti per l'innovazione. La nostra popolazione con istruzione universitaria è solo del 12%, rispetto al 23% della media europea.

Mancano le risorse per un rapido recupero dei ritardi sulle grandi infrastrutture, che sono una delle componenti essenziali per lo sviluppo economico del paese.

Nonostante tutto ciò si registra un andamento positivo dell'occupazione nel 2006 (in netto recupero sugli anni precedenti), anche se probabilmente è frutto, in buona parte, dell'emersione contributiva. È invece

cresciuta l'area di precarietà del lavoro, con ben 4.000.000 di occupati a tempo determinato. Se la flessibilità è certamente funzionale in questa difficile fase, di contro va rilevato che non mancherà di produrre, nel medio termine, problemi di qualità delle prestazioni e difficoltà sociali di non facile gestione.

In questo contesto di crescita economica, l'agricoltura resta la cenerentola della situazione. Infatti, il valore aggiunto del comparto nel 2006 ha subito una perdita del 3,1%, mentre l'occupazione ha mostrato un incremento dello 0,6%, dovuto essenzialmente all'emersione di lavoro nero, mentre le retribuzioni sono aumentate del 4,5%. Negli ultimi cinque anni nell'ambito del settore agricolo si è registrato un arretramento del reddito del 4,2%, un calo della produzione lorda vendibile del 2,8% e dei consumi agroalimentari dell'1,2%, a fronte di un aumento dei costi aziendali dell'1,4%.

Nel 2000 le imprese agricole sono diminuite del 12%, mentre la

Unità di lavoro totali per attività economica (variazioni % sull'anno precedente)

Attività economiche	2002	2003	2004	2005	2006
Agricoltura, silvicoltura e pesca	(3,2)	(4,7)	(0,1)	(5,6)	0,6
Industria	1,0	0,7	(0,3)	(0,6)	1,1
Industria in senso stretto	0,7	0,0	(1,0)	(2,2)	1,3
Costruzioni	2,1	2,7	1,6	3,7	0,6
Servizi	1,8	1,1	0,7	0,5	1,9
Totale	1,3	0,6	0,4	(0,2)	1,6

Fonte: Istat

superficie agricola è calata del 3%, evidenziando che ci troviamo di fronte ad un minor numero di aziende, che si presentano più strutturate. Il dato è da attribuire anche all'effetto delle politiche della Pac, che hanno messo in moto processi di cambiamento della struttura e della gestione delle imprese agricole, ma che devono ancora produrre quegli assestamenti necessari a favorire una maggiore capacità competitiva e una stabilizzazione del reddito di chi si dedica all'attività agricola, svolgendo quindi anche un importante ruolo nel mantenimento della qualità del territorio, vitale per il paese.

L'Istat, infatti, nel periodo 2003/2005, ha rilevato la nascita di 32.400 imprese, lo smembramento di 14.667 e la fusione di 3.442, con una

particolare accentuazione dei fenomeni nel sud del paese. Si è registrato, inoltre, un aumento della multifunzionalità: ben 105.000 imprese hanno scelto di incrementare il proprio reddito con attività connesse.

Le previsioni dell'andamento dell'economia per il 2007 confermano dati positivi che dovrebbero dare una intonazione altrettanto favorevole ai vari settori, sia in termini di produzione di valore che di occupazione.

I consumi e i prezzi

La composizione della spesa delle famiglie è cambiata in maniera significativa: continuano a crescere i consumi d'obbligo e quelli per telefonia, svago e servizi.

Struttura della spesa per consumi per tipologia familiare, per capitolo (valori % anno 2005)

Capitoli di spesa	Famiglie in affitto o subaffitto	Famiglie di pensionati	Famiglie con spesa equivalente ≤ al 2° decile	Famiglie di pensionati con spesa equivalente ≤ al 2° decile	Tutte le famiglie
Prodotti alimentari e bevande analcoliche	22,3	29,3	37,0	42,0	23,6
Bevande alcoliche e tabacchi	2,5	2,2	2,5	2,0	2,2
Abbigliamento e calzature	6,8	6,2	5,6	4,0	8,6
Abitazione, acqua, elettricità e combustibili	25,6	16,3	18,0	21,0	13,1
Mobili, articoli e servizi per la casa	4,8	7,0	3,6	3,9	7,1
Servizi sanitari e spese per la salute	3,7	7,7	3,7	5,6	5,0
Trasporti	12,5	10,0	9,5	5,3	14,3
Comunicazioni	2,6	3,0	4,3	4,7	2,7
Ricreazione, spettacoli e cultura	5,2	5,5	3,7	2,9	6,5
Istruzione	0,6	0,3	0,2	0,1	0,9
Servizi ricettivi e di ristorazione	4,8	3,5	2,2	1,1	5,8
Altri beni e servizi	8,5	9,2	9,7	7,4	10,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati dell'indagine sui consumi delle famiglie

Indici nazionali dei prezzi al consumo per l'intera collettività (gennaio 2007 - variazioni % e contributi alle variazioni dell'indice generale)

Capitoli di spesa	Pesi	gennaio 2007 dicembre 2006	gennaio 2007 gennaio 2006	Tendenziale del mese precedente	Contributo alla variazione su gennaio 2006	Variazione ultimi 12 mesi	Inflazione acquisita
Alimentari e bevande analcoliche	163.988	0,2	2,6	2,7	0,417	1,9	1,4
Bevande alcoliche e tabacchi	30.371	0,1	4,6	5,0	0,127	5,0	1,4
Abbigliamento e calzature	86.187	0,0	1,4	1,4	0,138	1,3	0,8
Abitazione, acqua, elettricità e combustibili	97.911	0,3	4,2	4,8	0,402	5,6	1,7
Mobili, articoli e servizi per la casa	86.665	0,0	1,6	1,6	0,159	1,5	0,7
Servizi sanitari e spese per la salute	80.006	0,0	(1,6)	(2,4)	(0,124)	(0,3)	(1,2)
Trasporti	151.663	(0,1)	1,7	1,7	0,245	2,8	(0,3)
Comunicazioni	28.178	0,4	(4,4)	(4,8)	(0,140)	(3,5)	(2,4)
Ricreazione, spettacoli e cultura	77.678	0,0	1,0	1,7	0,079	1,0	0,7
Istruzione	9.295	0,1	2,3	2,3	0,025	2,7	1,6
Servizi ricettivi e di ristorazione	108.330	0,3	2,4	2,6	0,248	2,4	0,8
Altri beni e servizi	79.718	0,0	2,3	2,6	0,195	2,6	0,9
Indice generale	1.000.000	0,1	1,7	1,9	-	2,0	0,6

Fonte: Istat

Nel 2006 la ripresa economica ha ovviamente inciso anche sull'andamento dei consumi, che complessivamente sono aumentati dell'1,7%, anche se l'indice di inflazione è stato del 2%. Un dato sicuramente positivo rispetto a quello del 2005, attestatosi al +0,1%.

I consumi dei prodotti alimentari sono cresciuti del 2,6%, con un decremento di poco inferiore al 2%.

Permane ancora elevata l'inflazione percepita, che alimenta la ricerca di prodotti da primo prezzo o in offerta promozionale.

Tipologie di consumi (% su totale valore consumi delle famiglie)

	1990	2000	2006
Consumi commercializzabili (beni grocery e durevoli)	49,0	41,0	38,2
Consumi obbligati (utenze, spese sanitarie, ecc.)	22,0	26,5	28,6
Altri consumi (telefonata, svago, ristoranti, ecc.)	29,0	32,5	33,2
Totale consumi famiglie	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Prometeia

Analisi del settore di riferimento

L'andamento della produzione di latte

La produzione di latte a livello mondiale ha registrato una crescita ulteriore, anche se contenuta, mentre quella europea ha segnato una leggera flessione (-0,7%), passando da 130,4 milioni a 129,5 milioni di tonnellate (previsione).

La lieve contrazione della produzione europea è il primo effetto delle politiche della Pac, che hanno portato alla chiusura di migliaia di piccole stalle e al trasferimento di gran parte delle quote produttive ad imprenditori che hanno fatto precise scelte di investimento nella

zootecnia da latte. Permane un differenziale di costo nel prezzo del latte alla stalla fra i paesi del nord Europa e l'Italia.

Purtroppo in Italia l'assenza da ormai quattro anni di un prezzo del latte stabilito da accordi interprofessionali ha generato l'accelerazione di processi di ristrutturazione produttiva, in quanto la politica di disaccoppiamento, che ha destinato tutto il contributo previsto dalla Comunità ai produttori, ha incentivato scelte di abbandono produttivo e il trasferimento di quote; fenomeno che ha interessato in particolare le zone vocate alla produzione di latte e alcune zone del sud Italia. In sostanza, si è generata una ulteriore concentrazione della produzione sia nell'area nord del paese che in alcuni distretti del centro sud, fortemente collegati a centri di lavorazione e trasformazione del latte.

L'andamento in Italia

Il patrimonio zootecnico da latte in Italia si è stabilizzato negli ultimi anni attorno a 1.800.000 capi (erano 1.910.000 nel 2002, 1.913.000 nel 2003, 1.838.000 nel 2004 e 1.842.000 nel 2005).

È aumentata la produzione per capo e la qualità del latte prodotto.

Nonostante si lavori da anni per il rispetto delle quote produttive e quindi per corrispondere ai vincoli posti dalla Comunità, non si è ancora riusciti a chiudere questa annosa vicenda: permangono, infatti, aree di evasione e sanatorie per regolarizzare gli anni passati.

Il mercato nazionale risente fortemente di queste irregolarità, che penalizzano gli imprenditori rispettosi delle regole e capaci di rischiare con investimenti.

La quantità di latte prodotto nel 2006 è stata leggermente inferiore al 2005, attestandosi ai 107 milioni di quintali. Nonostante una graduale riduzione dei prezzi, accompagnata dal disaccoppiamento totale a favore dei produttori, il differenziale di prezzo con gli altri paesi europei rimane superiore a 5 centesimi.

Latte crudo alla stalla (Lombardia m.g. 3,7% p.v. prot. 3,25% p.v. - euro per 100 lt Iva esclusa)

Mese di rilevamento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gennaio	34,53	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28	32,80 (e)
Febbraio	34,53	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28	32,80 (e)
Marzo	34,53	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28	32,80 (e)
Aprile	37,24	34,1	33,57	33,57	33,57	32,00	33,16
Maggio	37,24	34,1	33,57	33,57	33,57	32,00	-
Giugno	37,24	34,1	33,57	33,57	33,57	32,00	-
Luglio	37,85	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Agosto	37,85	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Settembre	37,85	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Ottobre	36,97	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Novembre	36,97	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Dicembre	36,97	35,4	33,57	34,09	33,57	32,00	-
Prezzo medio annuo	36,65	35,13	33,96	33,83	33,76	32,07	32,89
Variazione sull'anno precedente		(4,14)%	(3,34)%	(0,38)%	(0,20)%	(5,01)%	2,55%
Lire per litro	709,59	680,21	657,51	655,04	653,73	620,96	636,82

(e) = prezzo stimato (estimated price)

Fonte: elaborazione CiaL

Fonte di altre considerazioni sono le differenze di prezzo che intercorrono fra il latte alla stalla proveniente da altri paesi e quello della regione Lombardia, una forbice da monitorare costantemente e che, se si divaricasse ulteriormente, potrebbe avere ricadute importanti sull'intera filiera. Il fenomeno, al di là dei problemi di approvvigionamento, potrebbe favorire il transito verso il nostro paese di semi-lavorati e di prodotti finiti a prezzi competitivi.

Nel 2006 si è registrata una diminuzione del latte destinato alla produzione di grana, mentre è aumentata l'importazione di latte confezionato e di cagliata destinata alla caseificazione.

Va rilevato, infine, che i paesi esteri tendono sempre più ad esportare in Italia prodotti finiti, anziché latte sfuso per l'industria.

L'andamento dell'industria alimentare

Il 2006 è stato un anno positivo per l'industria alimentare: la produzione è cresciuta e l'export è tornato a brillare.

Pare quindi superato il periodo di stagnazione che ha caratterizzato il quadriennio 2002/2005. La produzione è infatti aumentata dell'1,7%, passando da 107 a 110 miliardi di euro, rispetto ai consumi finali che sono stati pari a 197 miliardi di euro, con un incremento del 2,6%. L'export, nonostante la forza dell'euro, si è attestato attorno ai 17 miliardi, con un aumento prossimo all'11%, mentre l'import è cresciuto dell'8%, arrivando a quasi 14 miliardi di euro.

L'industria alimentare, con il 12% del fatturato, ha confermato il secondo posto nella classifica dei settori economici del paese, dopo il settore metalmeccanico.

Purtroppo, però, permane una dimensione media delle imprese ancora inadeguata ad affrontare i mercati interni e internazionali.

Le imprese alimentari che possono definirsi tali sono stimate ad un'entità superiore alle 32.400 unità, con una leggera flessione rispetto al 2005, mentre l'occupazione si è attestata a 390.000 addetti, con un calo superiore al 2%.

Il settore caseario si è confermato al primo posto del settore alimentare, con un fatturato di 14,2 miliardi di euro, seguito dal settore dolciario (11,4 miliardi), vinicolo (7,8 miliardi) e della trasformazione della carne (7,7 miliardi).

L'industria alimentare del nostro paese è sottoposta alla pressione concorrenziale delle importazioni di prodotti dall'estero a prezzi particolarmente competitivi e, quindi, alla pressione sulla catena del valore che tende ad un'inarrestabile riduzione. La dimensione media delle imprese alimentari rappresenta un limite per l'incremento delle esportazioni e per una produzione di innovazione che superi la tipicità di quella a carattere locale. In tal modo si accentua il problema di prospettiva, in quanto le imprese corrono il rischio di rimanere schiacciate fra competizione estera e difficoltà ad ampliare l'orizzonte dei propri mercati; nel frattempo, altri pezzi di industria alimentare vengono acquisiti da imprenditori esteri.

Si acuisce quindi il problema di una politica industriale del paese che conduca a rapidi processi di ristrutturazione, sviluppo e messa in rete di eccellenze, sia per rafforzare le posizioni sul mercato interno, sia per acquisire maggiori posizioni sui mercati esteri. A questo proposito i provvedimenti della recente finanziaria 2007, seppur positivi, sono ancora insufficienti. Il fattore tempo è infatti decisivo e, senza adeguate politiche di sostegno, ben difficilmente il sistema riuscirà a gestire da solo i processi necessari.

Per l'industria lattiero-casearia del paese la sfida competitiva è ancora più alta, perché la dimensione delle imprese e un capillare servizio

alla distribuzione generano una debolezza strutturale nel far fronte alla concorrenza dei grandi gruppi del nord Europa e alle politiche di marca propria e centralizzazione della grande distribuzione. Sono da considerare, inoltre, la politica di conquista dei grandi gruppi del nord Europa verso le imprese italiane e il permanere di una gestione e proprietà di Parmalat tutt'altro che consolidate. Ciò aumenta il rischio di ulteriore impoverimento dell'industria nazionale.

Non minore è il problema del mondo cooperativo, che ha di fronte la sfida di politiche di filiera che siano in grado di competere sia sul mercato interno che su quello estero. Solo alcune filiere esprimono eccellenze in grado di misurarsi sul mercato globale, ma in generale la frammentazione anche politico-sindacale, oltre che dimensionale, richiederebbe rapidi processi di organizzazione per mettere a fattore comune potenziali, radicamenti territoriali e tipicità che allo stato attuale faticano a tenere il passo.

Dobbiamo confidare che le imprese siano consapevoli della rapidità e della portata dei cambiamenti in atto e che non diano spazio a visioni localistiche e soggettive che sarebbero deleterie in un contesto delicato come questo.

Analisi della distribuzione

In Italia la distribuzione continua ad essere molto frammentata rispetto alle altre nazioni europee. Se si confronta la quota di mercato detenuta dai primi cinque attori nei diversi paesi, il dato risulta evidente: in Olanda, Germania e Francia essi coprono l'80-90% del mercato, in Italia raggiungono appena il 42,6%.

In Europa, quindi, la concentrazione è altissima, mentre in Italia la frammentazione si esprime non solo a livello di insegne, ma anche a livello di canali di vendita. Infatti, mentre nel resto d'Europa la distribuzione è fortemente polarizzata sulle superfici medio-grandi, nel nostro paese i piccoli formati hanno ancora un peso rilevante.

A livello territoriale esistono ancora profonde differenze: ipermercati e supermercati rappresentano oltre il 70% delle superfici di vendita nel nord del paese e le piccole superfici raggiungono quasi il 50% nel centro-sud.

Nel 2006 la distribuzione italiana ha registrato risultati leggermente migliori rispetto all'anno precedente, sia a volume che a valore. Tali risultati vanno però valutati attentamente, considerando le performance ottenute a parità di rete e quelle influenzate invece dalle nuove aperture. Infatti, se analizziamo l'andamento del giro d'affari della distribuzione, negli ultimi 3 anni sono state proprio le aperture a generare la crescita, in quanto senza di esse i risultati sarebbero stati negativi.

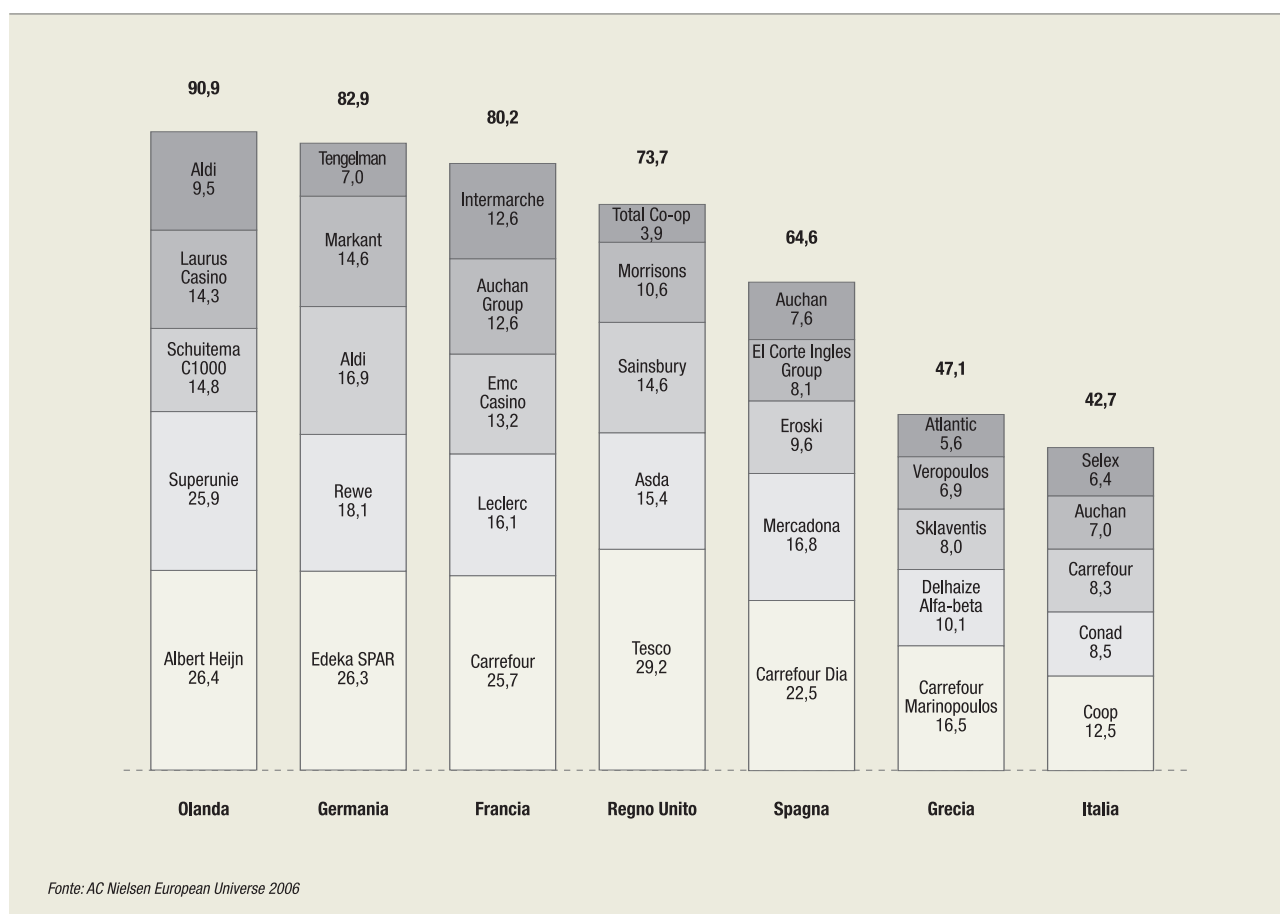
A livello di store-format, quello che è cresciuto maggiormente nel 2006 è senza dubbio il superstore (da +4,1% a +8,4%), seguito dai grandi supermercati e dalle superette, che devono la crescita soprattutto al

Distribuzione: trend fatturato (variazioni a valore su anno precedente)

Anni	Complessivo	A parità di rete
2001	7,00%	4,30%
2002	6,50%	3,30%
2003	6,70%	2,90%
2004	3,50%	(2,30)%
2005	2,30%	(1,50)%
2006	3,40%	(0,90)%

Fonte: Cermes - Università Bocconi, 2006

Distribuzione: i primi cinque player nei diversi paesi



miglioramento nella produttività. I piccoli supermercati continuano invece a perdere quota e al contempo si assiste ad un graduale rallentamento del discount, sebbene il trend di sviluppo sia ancora connotato da un segno positivo (solo a rete complessiva; infatti, se si rilevano i dati a parità di rete, il risultato è negativo). I motivi del rallentamento del discount vanno ricercati in primis nella riduzione del differenziale di prezzo percepito nei confronti del supermercato da parte dei consumatori, ma anche nel processo di “snaturamento” della formula, che diviene sempre più simile a quella del supermercato stesso a causa di inserimenti di marche leader, pubblicità, volantini promozionali, aumento del peso dei prodotti freschi e del livello di servizio. Per analizzare in maniera adeguata le performance della distribuzione, occorre anche esaminare l’evoluzione dei comportamenti del consumatore, influenzati soprattutto dalle aspettative, ovvero dal pessimismo od ottimismo verso il futuro.

Nel 2006 in Italia è aumentata la preoccupazione del consumatore per la congiuntura economica negativa ed è cresciuto il tasso di pessimismo, passato dal 76% del 2005 all’82% del 2006 (Fonte Cermes). Tra le tendenze emergenti dai comportamenti d’acquisto è da segnalare la crescente rilevanza della percezione del rapporto “value for money”: infatti, il consumatore si mostra sempre più attento, da un lato ai prezzi dei prodotti e quindi alla convenienza degli stessi, e, dall’altro, alla qualità dei propri acquisti in particolare per quanto riguarda i beni alimentari. Mentre nel corso degli ultimi anni era aumentata la propensione al risparmio degli individui, nel 2006, invece, i com-

Distribuzione: evoluzione dei formati

Store format	2003	2004	2005	2006
Grandi ipermercati (> 6.500 mq)	8,4	4,2	0	3
Piccoli ipermercati (< 6.500 mq)	(0,3)	7,4	5,5	2,1
Superstore (> 2.500 mq)	15,3	10,2	4,1	8,4
Grandi supermercati (> 1.200 mq)	14,7	5,3	2,4	5,4
Medi supermercati (400-1.200 mq)	1,8	1,4	3	1,8
Piccoli supermercati (400-600 mq)	3,5	1,8	6,9	(0,5)
Superette	3,7	0,6	1,5	3,8
Discount	11,0	7,5	5,4	4,5
Media Gdo	6,7	3,5	2,3	3,4

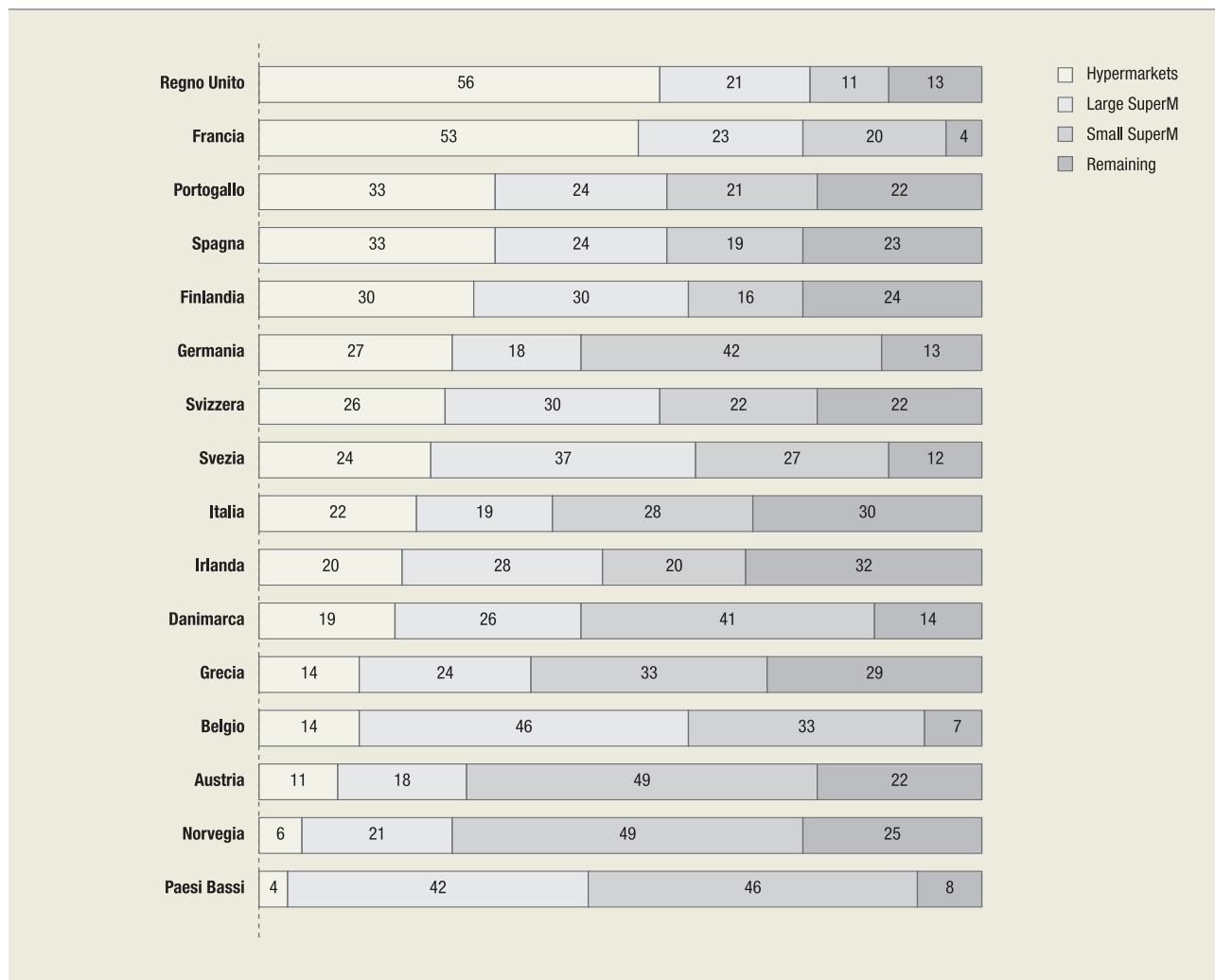
Fonte: Cermes - Università Bocconi, 2006

portamenti di acquisto di tipo “value” sono cresciuti maggiormente rispetto a quelli di tipo “money”, ed anche la stessa propensione al risparmio è calata.

Oggi i principali criteri di scelta nei punti di vendita sono sempre più basati sul concetto di “value for money” e quindi i due driver fondamentali che guidano la selezione sono:

- 1) convenienza: identificata dal livello medio dei prezzi, ma anche dal peso in assortimento dei primi prezzi e delle promozioni;

Distribuzione: quote percentuali dei formati nei diversi paesi



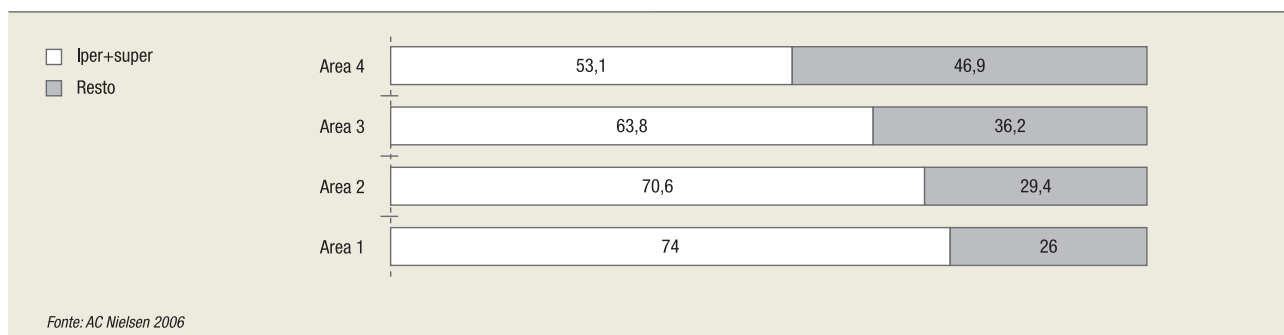
- 2) scelta ed assortimento: variabile in base a qualità dei prodotti freschi, numerica delle marche, presenza delle marche maggiormente conosciute.

Il tema della percezione della convenienza non è certamente nuovo, ma merita comunque un approfondimento. È aumentata, infatti, la quota dei consumatori che confrontano i prezzi fra i diversi punti di

vendita, osservando i prodotti delle marche di fiducia oppure prendendo a riferimento i prezzi dei prodotti freschi e quelli pubblicizzati sui volantini promozionali.

Anche nel 2006 l'inflazione percepita (pari al 7%) ha superato di gran lunga quella reale (1,7%), dimostrando che il fenomeno, noto ormai da anni, tende a perdurare creando nel consumatore una percezione distorta delle scale prezzo degli assortimenti. Ad aggravare la situa-

Distribuzione: peso di ipermercati e supermercati in Italia



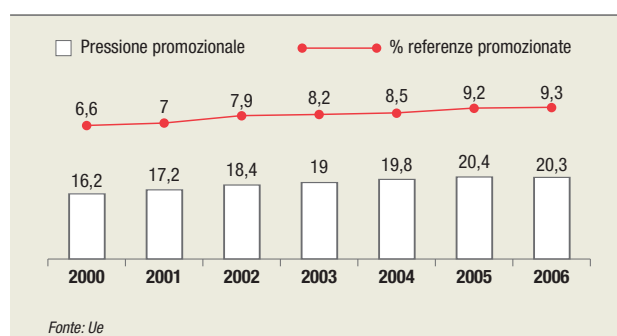
zione continua ancora a contribuire senza dubbio l'effetto dell'euro, che ha "annacquato" i valori dei listini.

Per quanto riguarda gli assortimenti e il peso delle marche all'interno degli stessi, è da segnalare che nel 2006 sono aumentate le quote delle marche leader a scapito delle followers e delle altre marche, mentre i primi prezzi hanno diminuito il loro peso rispetto all'anno precedente principalmente a causa di una razionalizzazione del loro inserimento. L'altra tipologia di prodotti che ha fatto registrare un trend positivo è stata ancora una volta la marca commerciale.

Queste tendenze rispecchiano il percepito del consumatore nei confronti delle diverse tipologie di marca. Negli ultimi anni la marca commerciale è passata dall'essere considerata un prodotto di basso prezzo a veicolo dell'immagine e dei valori dell'insegna, beneficiando così degli effetti della store loyalty (e quindi della qualità garantita dal distributore). I primi prezzi, nonostante vedano ridurre il loro peso negli assortimenti, sono anch'essi tendenzialmente valutati in maniera positiva (tanto che circa l'80% dei consumatori dichiara di acquistarli), poiché completano l'offerta fornendo al consumatore un'alternativa economicamente molto vantaggiosa rispetto ai prodotti di marca.

Un'ulteriore leva utilizzata dal trade per adeguare l'offerta alle esigenze del consumatore è quella delle promozioni: nel 2006 la pressione promozionale si è ridotta per la prima volta dal 2000, passando dal

Distribuzione: pressione promozionale



20,4% al 20,3%, nonostante sia cresciuta la percentuale delle referenze promozionate. Il consumatore, infatti, percepisce queste iniziative del trade meno convenienti di un tempo, o meglio, le reputa vantaggiose solo per alcune categorie di prodotto, inoltre, si sente sempre più costretto ad acquistare quantità eccessive di merce o prodotti che reputa non necessari. Tutto questo ha generato nel consumatore un mix di sentimenti non del tutto positivi nei confronti delle attività promozionali, dovuti proprio alla proliferazione delle iniziative stesse. Tra queste, il consumatore in realtà apprezza quelle che gli consentono di usufruire di un vantaggio immediato in termini di costo, mentre non ama affatto quelle che richiedono uno sforzo supplementare a chi desidera fruirne (es. buoni sconto redimibili soltanto nella visita successiva al punto di vendita). È proprio seguendo queste tendenze che la distribuzione sta cercando di muoversi.

Vi è poi la tematica dei prezzi, strettamente collegata a quella delle promozioni. Negli ultimi anni, soprattutto a causa dell'inflazione, il livello dei prezzi è aumentato, così com'è cresciuta l'inflazione percepita alla quale abbiamo già accennato.

Le dinamiche di prezzo coinvolgono i due attori che stanno a monte del processo di acquisto: il trade e l'industria. Com'è noto, i rapporti

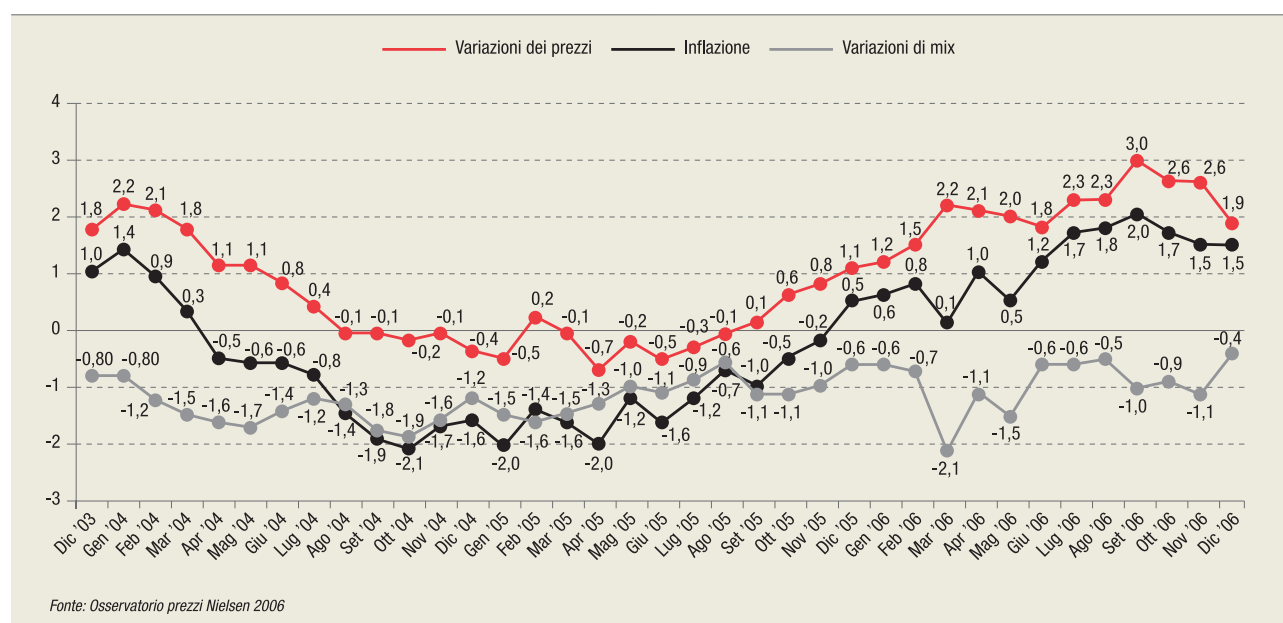
Distribuzione: peso delle marche

Tipologia marche	2002	2003	2004	2005	2006
Leader	39,5	39,7	40,0	41,0	41,6
Follower	36,5	34,7	32,3	31,5	31,3
Marche commerciali	10,6	10,9	11,6	11,9	12,0
Primi prezzi	4,5	6,0	7,5	7,4	7,2
Altre marche	8,9	8,7	8,6	8,2	7,9

Quota di mercato delle marche negli assortimenti Gdo (% valore vendite su totale).

Fonte: Cermes - Università Bocconi, 2006

Dinamiche di prezzo



Distribuzione: inflazione percepita dai consumatori nei diversi formati

	2004	2005	2006
Ipermercato	+ 15,9	+ 10,9	+ 6,0
Supermercato	+ 17,3	+ 13,1	+ 5,4
Superette	+ 12,8	+ 13,3	+ 8,9
Discount	+ 8,6	+ 9,1	+ 3,7
Media	+ 8,6	+ 9,1	+ 3,7

Fonte: Cermes - Università Bocconi

di forza tra le parti sono particolarmente tesi, a causa del continuo incremento del potere della distribuzione.

La situazione si è fatta ancora più delicata da quando le insegne distributive, per ottenere più vantaggiose condizioni commerciali con l'industria, hanno cominciato a riunirsi in supercentrali di acquisto. Nel 2006 la quota di mercato delle prime cinque supercentrali ha raggiunto oltre l'80%, grazie alla divisione di Mecades fra la centrale di Coop (Centrale Italiana) e quella di Conad (formata oggi da Conad, Interdis e Rewe).

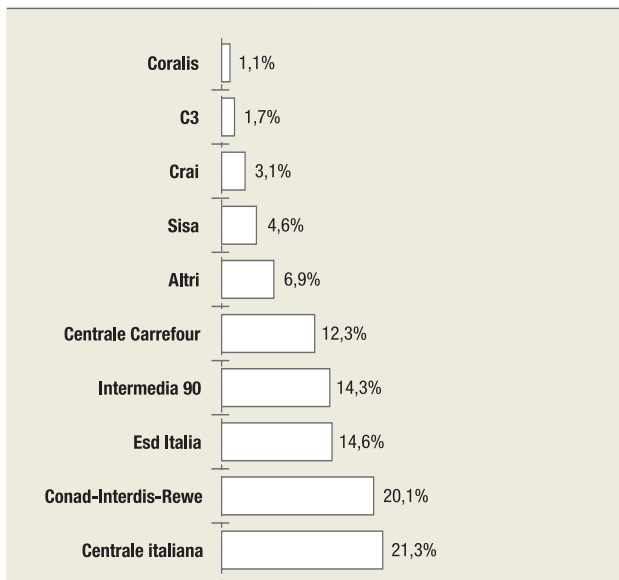
Le aree più critiche evidenziate dalle aziende commerciali nei rapporti negoziali riguardano la ridotta trasparenza della struttura degli accordi, unita alla differente visione degli scenari di mercato, mentre quelle indicate dalle aziende industriali sono l'implementazione degli accordi commerciali a punto vendita, l'inadeguatezza dei sistemi di

valutazione dei risultati e le ridotte competenze di marketing della controparte.

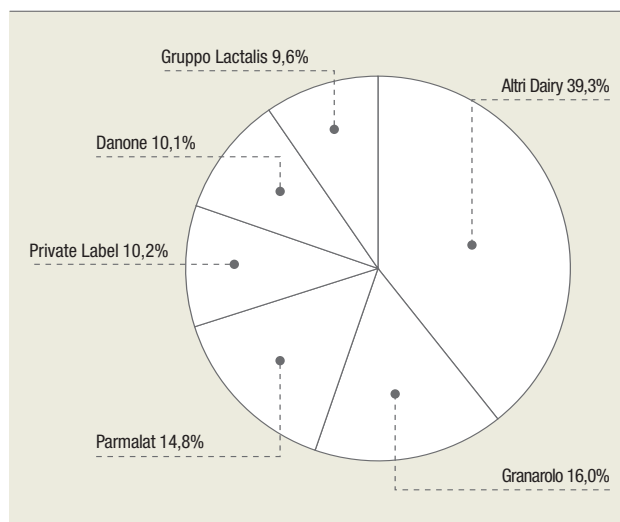
In questo contesto, il Gruppo Granarolo si pone come interlocutore di primo piano per la distribuzione presente sul territorio nazionale. È di fatto l'unico partner trasversale per la distribuzione in tutte le categorie del mondo dairy essendo presente con tutte le sue marche nelle tre categorie più importanti – latte, yogurt e formaggi – con la quota di mercato più significativa, attorno al 16%.

I fattori critici di successo del Gruppo sono strettamente legati ai seguenti aspetti:

- Granarolo è “marca affidabile” e “distintiva”: da sempre l'azienda fornisce prodotti di altissimo livello qualitativo certificati e controllati in tutte le fasi della propria filiera produttiva; il consumatore ha fiducia in Granarolo e riconosce ai suoi prodotti un elevato valore aggiunto, derivante da una politica di lungo periodo basata sulla trasparenza dell'operato;
- l'offerta di Granarolo è focalizzata sui prodotti freschi, sani e genuini, ambito che recentemente ha visto accrescere la propria importanza nei punti vendita anche in termini di assortimento;
- Granarolo sviluppa progetti di category management; l'azienda ha infatti avviato partnership commerciali con numerose insegne della distribuzione, basate sulla collaborazione in iniziative di miglioramento della produttività delle categorie in cui opera, sulla ottimizzazione della space allocation dei prodotti, sulla valorizzazione e sviluppo di iniziative promo-commerciali all'interno dei punti di vendita.

Distribuzione: peso % delle Centrali di acquisto sul mercato totale

Fonte: AC Nielsen 2006

Distribuzione: i principali player del mercato dairy

Gruppo di appartenenza

Il Gruppo Granarolo fa capo alla controllante Granlatte soc. coop. agricola a r.l., insieme alla quale costituisce la più importante filiera italiana del latte direttamente partecipata da produttori agricoli associati in cooperativa. Granlatte e le cooperative associate offrono il latte prodotto dai soci in via prioritaria a Granarolo S.p.A.

Granlatte opera per favorire e sviluppare l'aggregazione delle imprese agro-zootecniche lattiere operanti in Italia ed il miglioramento qualitativo delle loro produzioni, tramite strutture organizzative in grado di gestire le attività in modo efficiente ed efficace. La controllante svolge inoltre un ruolo di coordinamento, di indirizzo e di divulgazione dei valori cooperativi e rappresenta il più importante polo di attrazione e sviluppo dell'associazionismo dei produttori di latte italiani. Tale ruolo ha consentito di orientare le produzioni agricole verso le caratteristiche qualitative indicate dal Gruppo Granarolo in funzione di politiche di mercato fondate sulla qualità distintiva dei prodotti.

Granarolo S.p.A.

È la capogruppo industriale e commerciale di alcune società direttamente controllate. L'insieme costituisce il secondo gruppo nazionale nel settore lattiero-caseario e una delle più importanti realtà della gastronomia industriale fresca.

Il Gruppo Granarolo opera attraverso i seguenti stabilimenti:

- per la produzione di latte fresco: siti di Novara, Bologna, Anzio (Roma), Gioia del Colle (Bari), Pasturago (Milano);
- per la produzione di latte Uht: Novara, Soliera (Modena), Gioia del Colle;
- per la produzione di caseari freschi: Bologna, Sermoneta (Latina), Acqui Terme (Alessandria);
- per la produzione di yogurt: Castel San Pietro (Bologna) e Pasturago (Milano);
- per la produzione di prodotti gastronomici e piatti pronti: Caresanablot (Vercelli).

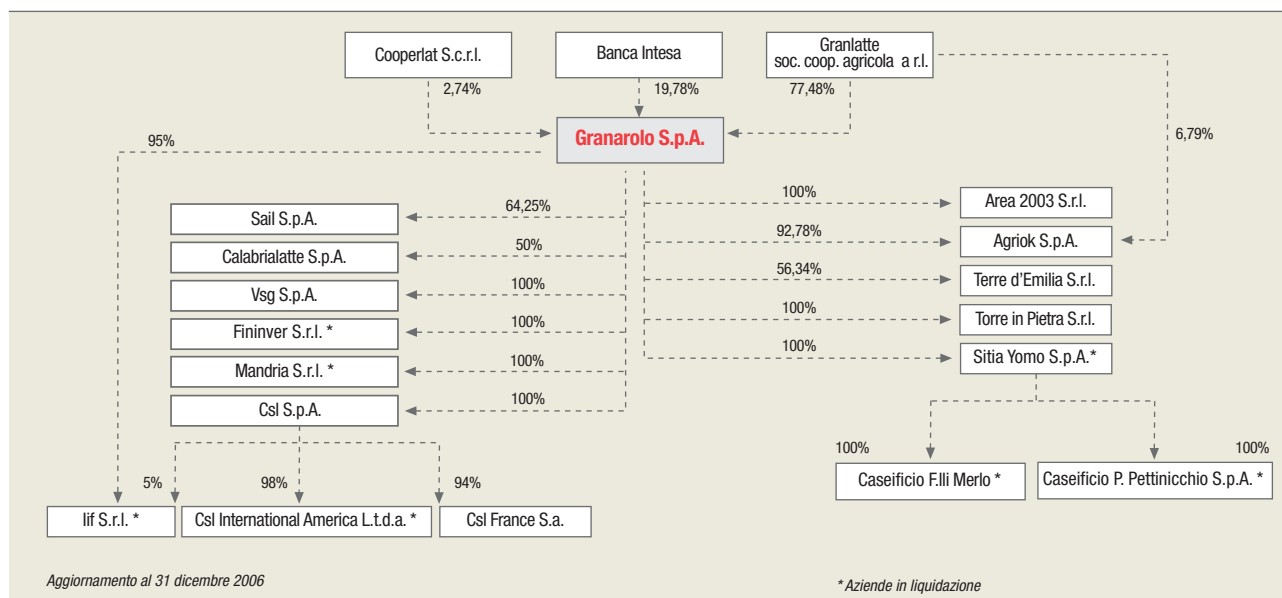
Gli stabilimenti sopra elencati riforniscono, mediante automezzi refrigerati, i centri distributivi diretti ed indiretti del Gruppo, tutti dotati di celle frigorifere così da assicurare il mantenimento della catena del freddo fino ai 75.000 punti di consegna raggiunti ogni giorno. La clientela comprende tutte le maggiori catene della grande distribuzione e della distribuzione organizzata, operatori del normal trade, del catering, mense, scuole, enti, ecc. Il mercato servito è quello nazionale, con quote distribuite in modo omogeneo su tutto il territorio; i prodotti del Gruppo sono presenti anche sui mercati esteri dell'Europa, del Nord America e del Giappone.

La tabella evidenzia i rapporti tra la controllante e le controllate ricomprese nell'area di consolidamento (in termini di crediti, debiti, ricavi, costi, interessi, fidejussioni e garanzie).

Come capogruppo industriale, Granarolo S.p.A. trasforma il latte crudo acquistato da Granlatte e quello approvvigionato direttamente sui mercati nazionale ed estero, determinando le politiche industriali di trasformazione per tutte le società del Gruppo; tramite la partecipazione agli organi sociali delle controllate, indirizza in tal senso anche le scelte di investimento e di rinnovamento del patrimonio produttivo. Come capogruppo commerciale, la società ha adottato già da tempo una forte politica di valorizzazione della propria brand image, per poter trasmettere al consumatore, anche con il supporto di una puntuale strategia di comunicazione, i propri valori caratteristici di "qualità", "freschezza" e "sicurezza". Verso il trade, ha dimostrato nel tempo di essere un partner affidabile, capace di fornire un servizio globale.

Come sub-holding del Gruppo, Granarolo S.p.A. esercita anche un ruolo di coordinamento e di indirizzo generale delle politiche industriali, commerciali, gestionali e finanziarie; le condizioni normative ed economiche di tale ruolo sono identificate nell'ambito di un regolamento "intercompany", approvato annualmente dagli organi decisionali di ciascuna delle società del Gruppo. Più precisamente, le responsabilità, negoziate e formalizzate nell'ambito del budget annuale, sono assegnate come nell'elenco riportato alla pagina seguente.

Le società del Gruppo



Rapporti tra la controllante e le controllate incluse nell'area di consolidamento (valori in euro)

	Granlatte soc. coop. agricola a r.l.	Sail S.p.A.	Calabrialatte S.p.A.	Vsg S.p.A.	Agriok S.p.A.	Area 2003 S.r.l.	Terre d'Emilia S.r.l.	Csl Italia S.r.l.	Csl France S.a.**
Crediti commerciali	7.949.804	263.362	3.312.849	95.853	24.206	64.808	145.252	3.655.644	339.084
Crediti finanziari	0	4.599	2.363.011	0	0	5.730.631	0	0	0
Debiti commerciali	30.666.350	7.627.301	5.652	3.120.911	17.602	2.210.901	1.842	23.349	2.714
Debiti finanziari	22.642.738	17.708.893	0	12.341.418	1.069.789	0	0	579.568	0
Ricavi operativi	396.857	849.098	14.866.128	220.552	52.034	3.753	481.671	483.294	913.309
Costi operativi	161.341.001	65.317.872	21.528	17.833.534	24.771	1.880.006	1.842	192.296	7.696
Crediti finanziari	0	4.599	2.363.011	0	0	5.730.631	0	0	0
Debiti commerciali	30.666.350	7.627.301	5.652	3.120.911	17.602	2.210.901	1.842	23.349	2.714
Debiti finanziari	22.642.738	17.708.893	0	12.341.418	1.069.789	0	0	579.568	0
Ricavi operativi	396.857	849.098	14.866.128	220.552	52.034	3.753	481.671	483.294	913.309
Costi operativi	161.341.001	65.317.872	21.528	17.833.534	24.771	1.880.006	1.842	192.296	7.696
Interessi passivi e oneri straordinari	129.611	377.264	2.464	422.325	46.131	7	0	7.809	0
Interessi attivi e proventi straordinari	1.346	0	148.220	0	0	194.031	0	81.147	0
Fidejussioni e garanzie	0	8.632.868	0	2.334.385	0	3.138.702	0	0	0

** rapporto verso la controllante Csl Italia

- Le attività di direzione e di indirizzo relative alla gestione operativa del Gruppo, sono affidate alle strutture centrali di Granarolo S.p.A.;
- la responsabilità gerarchica e funzionale delle aree commerciale, logistica, marketing, ricerca e sviluppo ed operations è assegnata alle rispettive Direzioni di gruppo, che risiedono in Granarolo S.p.A.;
- la responsabilità delle attività amministrative, della gestione del personale e dei servizi generali, è attribuita agli amministratori delle singole società, nel rispetto delle indicazioni espresse da Granarolo S.p.A. ed in relazione alle deleghe specificamente conferite;
- per tutte le società del Gruppo, la responsabilità di indirizzo dell'attività finanziaria è assegnata alla direzione finanza di Granarolo S.p.A., così come quella di indirizzo della politica delle risorse umane è assegnata alla direzione risorse umane di Granarolo S.p.A.

I prezzi di trasferimento dei beni riflettono le condizioni di mercato. I costi dei servizi e delle prestazioni fornite in via continuativa da Granarolo S.p.A. alle altre società del Gruppo vengono determinati in conformità alle correnti condizioni di mercato, e ripartiti alle società fruitrici in base a precisi criteri di suddivisione, esplicitati su contratti di prestazione di servizio. Per quanto attiene all'attività finanziaria, competono alla direzione finanza di Granarolo S.p.A. anche le responsabilità relative a cash management, politiche di indebitamento e di investimento, coordinamento delle relazioni bancarie, gestione dei tassi di interesse, gestione dell'esposizione in valuta, gestione operativa, per tutte le società del Gruppo. Tutte le società sono dotate degli stessi sistemi gestionali, in particolare per quanto riguarda il sistema informativo amministrativo e quello di contabilità analitica; tale impostazione, se da un lato riduce le possibilità di personalizzazione dei sistemi ai bisogni specifici delle singole società, di contro ha consentito la diffusione di una cultura gestionale omogenea, la condivisione di regole comuni, nonché la comparabilità dei dati e delle informazioni.

Sail S.p.A.

La società, che confeziona latte fresco e Uht per conto di Granarolo, a partire dal 1° gennaio 2006, ha concesso in affitto a Granarolo S.p.A. il ramo commerciale d'azienda, trasferendo alla controllante le relazioni con i clienti.

Calabrialatte S.p.A.

Calabrialatte svolge soltanto attività commerciale e presidia il mercato regionale della Calabria. Granarolo S.p.A. ne detiene il 50% delle azioni, con patti tra gli azionisti che, ai sensi dell'art. 2359 del Codice Civile, configurano Calabrialatte S.p.A. come una controllata.

Vercelli specialità gastronomiche S.p.A.

Vsg opera nell'ambito della gastronomia industriale svolgendo attività di copacking per conto di Granarolo e di altre aziende. La produzione va dai prodotti freschi della gastronomia per il banco assistito e il catering, ai piatti pronti porzionati e confezionati.

Area 2003 S.r.l.

Area 2003, proprietaria degli immobili degli stabilimenti di Care-sanablot e di Acqui Terme nonché titolare dei contratti di leasing degli immobili di Pasturago e Sermoneta, è stata incorporata con effetto dal 1° gennaio 2007 in Granarolo S.p.A.

Agriok S.p.A.

Agriok sviluppa servizi per la tracciabilità di filiera e presta consulenza agronomica e zootecnica. Nel corso del 2006 la società è stata impegnata nello studio e nella definizione di un progetto informatico per la società Filiera AQ richiesto dalla capogruppo Granlatte e finalizzato alla realizzazione di un sistema per l'informazione e la tracciabilità di alcune cooperative che intendono fornire alle proprie consociate una gamma di servizi che va dall'erogazione di informazione online alla tracciabilità informatica.

Centro Sperimentale del Latte S.p.A.

La società svolge attività di ricerca e sperimentazione, produzione e commercializzazione di preparati da utilizzare per la produzione di prodotti lattiero-caseari e agro-zootecnici, nonché per la realizzazione di specialità medicinali. La commercializzazione nei mercati esteri è affidata alle società controllate Csl France S.a. e Csl Internacional America Ltda.

Terre d'Emilia S.r.l.

Terre d'Emilia è stata costituita nel dicembre 2005 da Granarolo e Unigrana e si occupa della commercializzazione di prodotti caseari nei mercati esteri. Il primo bilancio della società è stato chiuso al 31 dicembre 2006.

Altre partecipazioni non incluse nell'area di consolidamento

Granarolo detiene altre partecipazioni:

- il 100% di Fininver S.r.l. in liquidazione;
- il 95% di Istituto Italiano Fermenti S.r.l. (il restante 5% è di Csl S.p.A.);
- il 100% di Mandria S.r.l.;
- il 100% di Torre in Pietra S.r.l.;
- il 100% di Sitia-Yomo S.p.A. in liquidazione;
- il 14,60% di Centrale Latte Vicenza S.p.A., società controllata da Centrale del Latte di Torino S.p.A. per il restante 85,40%.

Rapporti tra la controllante e le controllate non incluse nell'area di consolidamento (valori in euro)

	Granlatte soc. coop. agricola r.l.	Mandria S.r.l.	Torre in Pietra S.r.l.	Istituto Italiano Fermenti S.p.A.	Fininver S.r.l. in liquidazione	Sitia-Yomo S.p.A. in liquidazione
Crediti commerciali	7.949.804	8.129	16.684	88.091	1.228	0
Crediti finanziari	0	0	0	0	21.708	43.687.034
Debiti commerciali	30.666.350	0	0	11.764	0	0
Debiti finanziari	22.642.738	167.341	293.799	1.128.641	0	0
Ricavi operativi	396.857	1.002	2.007	1.000	1.004	0
Costi operativi	161.341.001	0	0	0	0	0
Interessi passivi e oneri straordinari	129.611	19	4.154	11.848	318	0
Interessi attivi e proventi straordinari	1.346	96	42.843	0	0	0
Fidejussioni e garanzie	0	0	0	0	0	0

Analisi dei mercati rilevanti

Lattiero-caseario

Latte fresco, andamento del mercato. Il mercato del latte fresco nei canali iper+super+libero servizio (I+S+Ls) sviluppa volumi per 589,7 milioni di litri ed un fatturato di 776,6 milioni di euro.

Dopo le buone performance del 2005, nel 2006 il mercato ha registrato una crescita a volume del 6,3% rispetto all'anno precedente, trainata da tre fattori:

1. il travaso di volumi dal canale tradizionale a quello moderno, evidente anche in categorie come il latte fresco per le quali il normal trade continua ad avere una notevole rilevanza;
2. l'andamento particolarmente favorevole del libero servizio, cioè delle superfici più piccole appartenenti alla Gdo che registrano una crescita del 12,8% rispetto all'anno precedente (infatti, considerando solo i canali iper+super, la crescita sarebbe solo del 3,9%);
3. la ripresa di alcuni piccoli produttori divenuti particolarmente aggressivi (tra cui Arborea, Centrale Latte Lombardia e Centrale di Vicenza).

Nel mercato del latte fresco il Gruppo Granarolo detiene una posizione di leadership, con una quota del 30,9% a volumi, in flessione di 1,5 punti rispetto al 2005. Tale flessione si è verificata principalmente nel primo semestre del 2006, quando il Gruppo Granarolo deteneva il 30,7% del mercato; nella seconda metà dell'anno è stata raggiunta la quota del 31,1% (con un picco del 31,8% nei mesi di settembre ed

ottobre), grazie al buon funzionamento di alcune attività promozionali ed alla prima fase del rilancio del Latte Più Giorni.

La quota detenuta dal competitor Parmalat nel 2006 è stata del 24,6%, con un calo di 0,3 punti rispetto al 2005, mentre la sua controllata, Centrale del Latte di Roma, ha registrato una crescita di 0,4 punti.

Seppur con una minore intensità, le private label continuano a crescere, raggiungendo una quota a volume del 4,4% (+0,4 punti di quota rispetto all'anno precedente). Il "parco trattanti" del latte fresco è cresciuto del 16,6% rispetto al 2005, mentre è fortemente diminuito l'acquisto medio (-8,3% rispetto all'anno precedente).

Latte fresco, i segmenti. Il segmento del latte fresco parzialmente scremato ha segnato un ottimo trend di sviluppo rispetto al 2005 (+10,4%) ed ha ormai raggiunto dimensioni quasi analoghe a quelle dell'Alta Qualità. La marca Piacere Leggero di Granarolo continua a crescere, arrivando a quota 23,4% (+0,6 punti rispetto all'anno precedente); a livello di gruppo, Granarolo nel segmento del latte fresco parzialmente scremato detiene la quota del 28,4%, con una perdita di 0,5 punti da attribuire alle performance non soddisfacenti dei marchi locali. Positivo anche l'andamento del latte fresco di Alta Qualità (+5,1% rispetto all'anno precedente), anche se il trend particolarmente brillante dei primi mesi dell'anno si è gradualmente ridotto, raggiungendo un segno negativo nel mese di dicembre (-2,3% rispetto all'anno precedente). Il segmento del latte fresco intero continua a perdere volumi in

modo significativo (-6,2% rispetto al 2005), a favore del latte di Alta Qualità e del parzialmente scremato.

Il segmento del latte "a lunga durata" segna un +12,0% rispetto all'anno precedente, per la forte spinta delle private label. Granarolo, a partire da ottobre 2006, grazie all'allungamento della shelf life ed alla nuova veste grafica di Più Giorni, ha allargato la distribuzione per raggiungere, nel mese di dicembre, la quota del 17,3% (+3 punti rispetto all'anno precedente). Il segmento del latte biologico cresce del 6,6%, soprattutto per effetto delle buone performance delle private label (+15,1% rispetto al 2005); la posizione del Gruppo Granarolo è stabile a volumi, ma perde 3,4 punti di quota. A livello di parco trattanti, registrano ottimi tassi di crescita i due segmenti più importanti: Alta Qualità (+14,3% rispetto al 2005) e parzialmente scremato (+22,2% rispetto al 2005); per entrambi si evidenzia comunque un calo dell'acquisto medio, rispettivamente del 6,6% e del 10,4% rispetto al 2005.

Le fonti utilizzate nel capitolo per i dati consumer sono: A.C. Nielsen Scantrack e Homescan al 10 dicembre 2006.

Latte Uht, andamento del mercato. Il mercato del latte Uht in Italia ha un volume annuo di quasi 1,1 milioni di tonnellate, per un controvalore al consumo pari a 0,96 miliardi di euro. In particolare, il mercato del latte Uht nella distribuzione moderna (iper+super+libero servizio) ha mostrato un trend positivo sia a volume (+2,0% rispetto al 2005) che a valore (+2,1% rispetto al 2005): il maggior incremento a valore rispetto al 2005 è da attribuire all'aumentato peso percentuale dei segmenti dell'alta digeribilità e dei funzionali. Il Gruppo Granarolo, con volumi in aumento dell'8,6% rispetto al 2005, raggiunge una quota pari al 18,6%. Parmalat, che ha continuato ad investire nel segmento dei lattini funzionali (Omega 3, Zymil, Physical e Fibresse), ha segnato un incremento del 4,0% a volume rispetto al 2005, consolidando la sua posizione con una quota a volume pari al 26,9% (+0,5% rispetto all'anno precedente).

Latte Uht, i segmenti. I segmenti principali per dinamicità e volumi mostrano i seguenti fenomeni. Il latte Uht parzialmente scremato evidenzia una crescita del 2,0% a volume rispetto al 2005; si conferma la leadership nel segmento del marchio Granarolo, che detiene una quota a volume pari al 19,9%, in incremento a volume del 10,9% rispetto al 2005, seguito da Parmalat che, con Natura Premium, detiene una quota a volume del 14,8% con i volumi in flessione del 2,5% rispetto al 2005. A livello di gruppo, Parmalat nel segmento Uht parzialmente scremato arriva alla quota del 21,7%, mentre Granarolo chiude l'anno al 21,1%. È da sottolineare la crescita a due cifre del segmento del latte Uht ad alta digeribilità, con un incremento pari al 14,9% rispetto al 2005, dove è Parmalat a guidare con una quota del 65,7%, seguito da Granarolo che, con Accadi, ha una quota del 30,7%. Il segmento dei lattini funzionali, che cresce del 25,6% a volume rispetto al 2005, è interamente dominato da Parmalat, che detiene una quota a volume del 95,1%. Si rileva, infine, la flessione del segmento del latte Uht intero (-2,5% a volume rispetto al 2005).

Osservando i trend anche attraverso le rilevazioni consumer si evince come, a fronte della sostanziale stabilità del totale famiglie trattanti latte Uht (-0,7% con penetrazione sul 95,6% delle famiglie italiane), si registra un andamento in crescita dei segmenti ad alta digeribilità e funzionali, con un incremento del parco acquirenti rispettivamente del 13,6% e del 30,4%, seppure con penetrazioni in famiglia ancora limitate al 18,9% e al 10,1%. L'acquisto medio totale aumenta leggermente per il latte Uht nel suo complesso (+0,8%) e in particolare il parzialmente scremato aumenta dell'1,3%.

Le fonti utilizzate nel capitolo per i dati consumer sono: A.C. Nielsen Scantrack e Homescan al 10 dicembre 2006.

Yogurt, andamento del mercato. Il mercato dello yogurt vale 294.068 tonnellate a volume e 1.148 milioni di euro a valore e si conferma tra i più dinamici del settore alimentare, con un tasso di crescita medio negli ultimi 6 anni (Cagr 00/06) del 6,88% a volume e del 7,96% a valore. Nel 2006 ha continuato il suo trend positivo, facendo registrare gli incrementi più elevati dal 2003, sia a volume (+8,0%), sia a valore (+10,3%). La crescita a valore superiore a quella a volume è conseguenza di un prezzo medio in aumento del 2,1% rispetto al 2005, grazie alla maggiore crescita dei segmenti a più alto valore aggiunto rispetto ai "tradizionali". Lo yogurt intero continua a rappresentare il core business, con un peso a volume del 45,3% sul mercato totale e una crescita del 0,4% rispetto al 2005 (36,1% il peso a valore, con una flessione dello 0,9%). Il magro, grazie al lancio di nuovi prodotti (Frutta e Verdura Yomo) e al rilancio di Müller, ha registrato performance positive sia a volume (+4,4% rispetto al 2005) che a valore (+1,2%), con una lieve contrazione del prezzo medio del 3,3%.

La crescita del mercato dello yogurt nel 2006 è stata trainata in modo particolare dalle performance positive dell'area funzionale (probiotico bere, probiotico cucchiaino e anticolsterolo), che hanno ormai raggiunto un peso del 25,8% a volume e del 35,5% a valore sul mercato totale e continuano a crescere in modo significativo. In particolare, il probiotico da bere ha registrato un incremento a volume del 5,6% e del 3,9% a valore, mentre quello al cucchiaino è cresciuto a volume del 20,8% e del 18,4% a valore. La novità dell'anno è stata indubbiamente il lancio del nuovo segmento anticolsterolo, che ha acquisito un peso del 3,7% a volume e del 7,2% a valore sul totale mercato.

Yogurt, i consumi. Nel 2006 i consumi in famiglia hanno mostrato un trend positivo (+10,2% a volume) grazie ad un sostanziale incremento della penetrazione (+7,1%, raggiungendo quasi i 21 milioni di famiglie, pari al 95,0% delle famiglie italiane) e all'acquisto medio annuo che ha registrato un lieve aumento (+0,5 kg rispetto al 2005, passando da 17,0 a 17,5 kg). In particolare, si registra una crescita delle famiglie trattanti per tutti i segmenti, con l'intero che ha raggiunto una penetrazione dell'84,7% (18,6 milioni di famiglie, +6,9% rispetto al 2005) e il magro del 64,1% (14,1 milioni di famiglie, +9,0% rispetto al 2005).

Il maggiore contributo è stato offerto dai segmenti funzionali, dove il probiotico da bere ha raggiunto una penetrazione del 42,0% e superato i 9 milioni di famiglie (+11,9% rispetto al 2005), il probiotico al cucchiaino ha avuto una penetrazione del 40,0% (8,8 milioni di famiglie e un +28,6%) e l'anticolsterolo in un solo anno ha conquistato 3,8 milioni di famiglie con una penetrazione del 17,4%. Tra i segmenti minori, da evidenziare le performance del Bi-comp, con una penetrazione del 24,1%, un parco famiglie che si assesta sui 5,3 milioni e una crescita del 28,4%, la più alta dopo il probiotico al cucchiaino.

Yogurt intero, la competizione nel segmento. Il Gruppo Granarolo si attesta ad una quota del 18,4% a volume (+0,5 punti rispetto al 2005) e del 23,5% a valore (+0,4 punti rispetto al 2005); una performance positiva da attribuire sia alla crescita di Yomo intero (12,0% quota volume con +0,3 punti rispetto al 2005; 16,3% quota valore con +0,4 punti rispetto al 2005), sia al trend positivo dello yogurt a marchio Granarolo (6,0% quota volume con +0,3 punti rispetto al 2005; 6,7% quota valore con +0,1 punti rispetto al 2005). Müller, leader del segmento intero, è rimasto sostanzialmente stabile in termini di quota volume (25,2% quota volume con +0,1 punti rispetto al 2005), mentre registra un trend

positivo in termini di quota valore (25,7% quota valore con +0,6 punti rispetto al 2005). Danone ha continuato a perdere 0,7 punti di quota volume, arrivando al 3,7% di quota volume e ben 1,1 punti di quota valore fino ad attestarsi al 4,8% di quota valore. Tutto ciò, nonostante gli ingenti investimenti in comunicazione messi in campo (5,4 milioni di euro) ed il piano di attività promozionali a supporto. In calo anche la distribuzione ed il numero di referenze a scaffale: ciò lascia presagire la sua definitiva uscita dal segmento intero, per sostenere in modo più focalizzato i lanci nell'area funzionale (es. Essensis). Le private label hanno raggiunto la quota del 13,1% a volume (-0,2 punti rispetto al 2005) e del 10,7% a valore. Importante lo sviluppo di Vipiteno, che ha guadagnato quasi un altro punto di quota a volume rispetto al 2005 arrivando al 10,9% di quota volume (a valore +0,8 punti raggiungendo 8,7% di quota). Parmalat è stabile a volume (+0,1 punti rispetto al 2005) grazie alle attività promozionali ed all'ulteriore sviluppo distributivo. Si è attestata quindi al 6,6% di quota volume ed al 6,7% di quota valore. Da segnalare anche la buona performance di Mila che, grazie alle intense attività promozionali, ha segnato il 5,1% di quota volume (+0,9 punti rispetto al 2005) ed il 4,0% di quota a valore (+0,6 punti rispetto al 2005).

Yogurt magro, la competizione nel segmento. Il leader del segmento è Vitasnella Danone, con una quota a volume del 33,4%, in flessione di 3,6 punti rispetto all'anno precedente. La perdita a valore risulta maggiore (-4,2 punti; 39,8% la quota a valore), per l'attività promozionale a sostegno della marca (prezzo medio -2,9% rispetto al 2005) che il leader ha realizzato per contrastare i competitor.

Yomo è la seconda marca del segmento, con una quota a volume pari al 6,9%, in crescita dello 0,8%, e a valore del 8,2% (+1,2 punti rispetto al 2005). Il ruolo di follower a volume è insidiato dalla performance importante di Müller (+2,4 punti; 6,2% la quota a volume), che incassa 2,4 punti anche a valore (quota 6,8%) e da Vipiteno (6,2% di quota volume, +1,1 punti) che gode di un buon allargamento distributivo.

Nestlé, con una quota a volume del 3,2%, continua a registrare una contrazione significativa (-1,2 punti rispetto al 2005); flessione che trova conferma anche a valore (-1,5 punti rispetto al 2005; 3,7% la quota a valore). Prosegue l'avanzata delle private label, secondo player del segmento, che raggiungono una quota a volume del 21,0% (+1,2 punti rispetto al 2005) e a valore del 15,2% (+1,4 punti rispetto al 2005). Da evidenziare che il tentativo di rilancio di Parmalat con il brand Jeunesse del 2005 non ha alimentato una crescita del gruppo nel segmento, che infatti perde 0,3 punti a volume con una quota complessiva del 4,4% (a valore 4,6% di quota; -0,3 punti rispetto al 2005).

Yogurt probiotico da bere, la competizione nel segmento. Il segmento ha rallentato la propria crescita rispetto agli anni precedenti (+5,6% a volume e +3,9% a valore), a causa della parziale cannibalizzazione da parte del segmento anticolesterolo, simile per modalità di consumo (prevalentemente bottiglietta). Leader incontrastato del probiotico da bere è Danone con Actimel, che evidenzia una crescita del 7,5% a volume con una quota del 58,4% (+1,0 punti rispetto al 2005) e del 6,5% a valore con una quota del 62,1 (+1,5 punti).

Nestlé col marchio LC1 si conferma secondo player, registrando però performance negative sia a volume (-2,1% rispetto al 2005) che a valore (-4,8%). Ciò ha comportato una conseguente contrazione della quota volume (17,4%) di 2,1 punti e della quota valore (17,3%) di 1,4 punti.

In crescita Merano (+22,6% a volume e 37,4% a valore), che raggiunge una quota del 7,8% a volume e del 6,6% a valore. Negative le performance di Yomo Plus (-3,6% a volume e -10,7% a valore) che

vede contrarsi la propria quota a volume di 0,5 punti (5,2%) e quella a valore di ben 0,8 punti (4,8%). Le private label registrano tassi di crescita piuttosto rilevanti (38,3% a volume e 32,4% a valore) guadagnando 1,4 punti quota a volume (5,8%) e 1,0 punti quota a valore (4,7%). Yogurt probiotico al cucchiaino, la competizione nel segmento. Il 2006 è stato caratterizzato dall'ingresso delle private labels e dal consolidamento di Activia e di Fibrya che ha registrato una quota del 3,8% a volume e del 3,0% a valore. Il leader del segmento Activia ha continuato a segnare la crescita, con un incremento a volume del 23,4% e a valore del 20,8%, raggiungendo la quota dell'86,0% a volume (+1,8 punti rispetto al 2005) e dell'87,4% a valore (+1,8 punti rispetto al 2005), grazie agli elevati investimenti in comunicazione (+4,7% rispetto al 2005) e ad un aumento del numero medio di referenze (+5,6 rispetto al 2005). Continua il trend negativo di Parmalat Kyr, che ha perso 2,9 punti a volume (6,9% la quota a volume) e 2,8 punti a valore (6,8% la quota a valore).

Yogurt anticolesterolo, la competizione nel segmento. Il 2006 è stato l'anno dell'anticolesterolo, segmento che ha raggiunto le 10.700 tonnellate e gli 83 milioni di euro di fatturato, in soli 12 mesi e con i primi 3 player che detengono quasi il 98% della quota volumi e valore totale. Viene confermata la leadership a volumi di Maya Pro-activ che, grazie al lancio del formato cucchiaino, ha ottenuto una quota del 45,6% (42,0% bere e 3,6% cucchiaino) contro il 44,1% acquisito da Danone con Danacol. A valore, Danacol ha conquistato la posizione di leader con una quota del 46,7%, seguito da Pro-activ col 44,9% (41,8% bere e 3,1% cucchiaino). Risultano buone le performance di Yomo con Equicol che, da marzo (data di lancio) sino a fine anno, ha raggiunto una quota dell'8,0% a volume e del 6,2% a valore, senza essere supportato da alcuna iniziativa di comunicazione, mentre i competitor hanno investito 17,4 milioni di euro (10,8 milioni di euro Danacol e 6,6 milioni di euro Pro-activ).

Formaggi, andamento del mercato. Il mercato dei formaggi è il più importante per fatturato del settore lattiero-caseario, con 8.348 milioni di euro comprensivi anche del canale foodservice ed escluse le esportazioni. Nel 2006 ha fatto registrare una crescita a volumi (+0,5% rispetto al 2005) e una flessione a valore (-0,3% rispetto al 2005), per la canalizzazione favorevole ai discount (+13,2% a volume rispetto al 2005) e sfavorevole al dettaglio tradizionale (-4,7% a volume rispetto al 2005). Un andamento dovuto anche al calo dei prezzi (-0,6% rispetto al 2005), particolarmente accentuato nel canale foodservice (-0,6% rispetto al 2005) e nel dettaglio tradizionale (-0,8% rispetto al 2005), dove la pressione sulle vendite dei produttori italiani è maggiore per contrastare la crescita di quota dei produttori stranieri (foodservice) o per la chiusura dei punti vendita (dettaglio). Il driver dei volumi sono i prodotti confezionati che, offrendo un migliore servizio al consumatore e al trade, sono sempre più preferiti a scapito di quelli venduti al banco assistito. La quota dei formaggi confezionati sul totale acquisti a volume è del 32% (+0,8 punti rispetto al 2005) e diviene del 49,6% (+0,2 punti rispetto al 2005) nel segmento dei freschi.

Formaggi, i segmenti. I formaggi freschi (mozzarella, stracchino, ricotta, spalmabili, mascarpone, freschi tradizionali) sono il principale segmento (41,3% a volume, 33,4% a valore) del mercato e crescono sopra la media (volumi: +0,9% rispetto al 2005), grazie all'incremento dei trattanti di mozzarella di bufala (+993.198 famiglie rispetto al 2005) e di stracchino (+488.550 famiglie rispetto al 2005) e all'aumento di frequenza (+5% rispetto al 2005) della mozzarella in busta, favorita dalla forte promozionalità e dallo sviluppo dei prodotti da prezzo.

La crescita del segmento beneficia anche dei nuovi lanci (nel 2006 l'innovazione ha raggiunto il 4,2% del totale giro d'affari), dello sviluppo degli assortimenti del trade nel libero servizio (a dicembre 2006: +8 referenze medie nel canale moderno) e dei prezzi in calo (-0,9% rispetto al 2005), in particolare nelle categorie mozzarella e stracchino.

Tendenzialmente stabili le vendite di formaggi stagionati (volumi: +0,4% rispetto al 2005) e grana (volumi: +0,4% rispetto al 2005), malgrado un calo significativo dei prezzi (stagionati: -0,6% rispetto al 2005; grana: -0,9% rispetto al 2005) e gli ingenti investimenti in comunicazione (oltre 23 milioni di euro su parmigiano reggiano e grana padano), a conferma di un macrotrend che, malgrado la riscoperta delle tipicità regionali, privilegia i formaggi dalla consistenza morbida rispetto a quelli duri o semiduri.

Il segmento dei formaggi fusi è quello che realizza performance peggiori (volume: -1,7% rispetto al 2005; valore: -2% rispetto al 2005), penalizzato da un basso livello di innovazione e da un'immagine di prodotto poco salutistica e poco coerente con i moderni stili alimentari.

Formaggi, la competizione nei segmenti. Il mercato consolida una lenta ma inarrestabile tendenza alla concentrazione, ulteriormente accelerata dall'acquisizione a fine 2005 di Galbani da parte del gruppo Lactalis e dalle difficoltà economico-finanziarie dei player locali che, realizzando prezzi di vendita decrescenti ma subendo costi crescenti di distribuzione, fanno fatica a rimanere all'interno di parametri di redditività sostenibili. Il leader di mercato Lactalis-Galbani consolida la sua quota di mercato (36,3% a volume, +0,3 rispetto al 2005), grazie allo sviluppo sul brand premium Valledata (4,4% a volume; +0,6 rispetto al 2005), generato da una nuova campagna pubblicitaria (3,1 milioni di euro) e dall'innovazione (lancio bocconcini di mozzarella bufala in vaschetta e scamorza fresca in flow-pack), e sul brand Certosa (2,9% a volume; +0,3 rispetto al 2005), grazie alla crescita delle monoporzioni. In difficoltà invece sui prodotti commodity, dove subisce la crescita delle marche private, e sulle meal solution (Croccarelle S.Lucia), dove manca la ripetizione d'acquisto in mancanza di promozionalità e investimenti in comunicazione (-1,2 milioni di euro). Il follower Kraft perde quota (14,7% a volume, -0,8 rispetto al 2005) per le difficoltà sul brand Philadelphia, conseguenti all'upsized di prodotto (da 175g a 180g) che ha favorito la sostituzione degli spalmabili con stracchino e ricotta mediamente più convenienti, e sul brand Jocca per il calo degli investimenti pubblicitari (-1,4 milioni di euro).

Il Gruppo Granarolo, terzo player del mercato, incrementa invece la sua quota (3,3% a volume, +0,2 punti rispetto all'anno precedente; nel solo segmento dei freschi: 5,1%; +0,2 rispetto al 2005), con una crescita sostenuta dai suoi due brand di punta, Pettinicchio e Granarolo, rispettivamente nella mozzarella e nel mascarpone. Il mercato ha dimostrato apprezzamento per le superiorità organolettiche di tali prodotti, sui quali l'azienda ha effettuato investimenti tattici di comunicazione (affissione e campagna stampa su Pettinicchio, campagna stampa e pubbliredazionali su mascarpone Granarolo) per favorire anche l'allargamento delle coperture nel canale moderno, conquistando in questi segmenti la posizione di primo follower. Più nel dettaglio le quote a valore espresse dal Gruppo nel canale moderno sono le seguenti: mozzarella 6,7% (+0,4 punti rispetto al 2005), stracchino 8,5% (-0,6 punti rispetto al 2005 per l'aggressività del leader nel segmento monoporzioni), ricotta 9,1% (+0,8 punti rispetto al 2005), mascarpone 12,9% (+1,4 punti rispetto al 2005). Anche nel burro il Gruppo Granarolo migliora la sua posizione competitiva, raggiungendo una quota a valore di 6,8% (+0,5 punti rispetto al 2005) e diventando anche in questo segmento il primo follower.

Le marche private mettono a segno la crescita più alta del mercato (quota a volume: 15,6%, +1,0 punti rispetto al 2005), con sviluppi più significativi nella mozzarella e nel mascarpone, e rappresentano la più grossa minaccia per i piccoli produttori, che non sanno esprimere una propria distintività di mercato.

Dessert, andamento del mercato. Nel 2006, i dessert pronti hanno sviluppato un fatturato di oltre 137 milioni di euro nella moderna distribuzione (+13% rispetto al 2005), con volumi che superano i 287.000 quintali ed una crescita del 12,4% (fonte: Iri Iss, At. dicembre 06); sul fatturato dei prodotti freschi realizzato nella moderna distribuzione, i dessert pesano per 1,7 punti. La categoria si compone di tre segmenti che, nel corso del 2006, hanno mostrato performance molto diverse fra loro. Quello delle creme-budini ha mostrato segnali di rivitalizzazione dopo alcuni anni di stasi, grazie ai lanci di nuove proposte al consumo, sostenuti da comunicazione. Questo segmento è cresciuto del 16,5% a volume e del 17,3% a valore (fonte: Iri Iss, At. dicembre 06).

Dessert, la competizione nei segmenti. Lo scenario competitivo della categoria dessert è caratterizzato dalla leadership di Danone, con una quota a volume del 24%, che segna tuttavia una perdita di 2 punti rispetto al 2005 (quota a valore 24,1%, -3,6 punti rispetto all'anno precedente). L'ingresso di Müller, che ha raggiunto una quota a volume del 14% (+8,4 punti rispetto al 2005) e una quota a valore del 16,6% (+10,2 punti rispetto al 2005), ha determinato in parte una crescita della categoria ed è stato causa della perdita di quota di mercato dei principali competitor. Galbani è il terzo player della categoria con una quota a volume del 9,8% (in diminuzione di 2,9 punti verso il 2005) e una quota a valore del 9,3% (in diminuzione di 4 punti verso il 2005). Il lancio di Ricodelizie non ha, infatti, ottenuto il risultato atteso. Parmalat continua a perdere quote di mercato sia a volume, dove scende al 7,7% (-1,4 punti rispetto al 2005), che a valore con l'8,5% (-1,7 punti rispetto al 2005). Granarolo compete quasi esclusivamente nel segmento creme-budini (il più importante, 55% del totale a volume), nel quale detiene una quota di mercato a volume del 7,1% (-1,9 punti rispetto al 2005) con i prodotti della linea di Alta Qualità.

La fonte utilizzata nel capitolo è Iri Iss, anno terminante dicembre 2006.

Uova

Uova, andamento del mercato. Il mercato delle uova è caratterizzato da volumi rilevanti: nell'anno 2006, il consumo complessivo nel canale moderno è stato calcolato in più di 1,992 milioni di uova (+5% rispetto all'anno precedente), mentre il valore al consumo è stato stimato in 372 milioni di euro. L'incremento dei consumi è collegabile all'effetto "influenza aviaria" che ha modificato in modo rilevante le abitudini di consumo nel settore avicolo. L'analisi dei segmenti evidenzia, infatti, una decisa affermazione del segmento allevate a terra, che ha raggiunto il 22,8% con un incremento del 20,4% rispetto all'anno precedente, mentre quello biologico ha rallentato il trend negativo degli anni precedenti e ha sostanzialmente mantenuto i volumi.

Il segmento delle uova extrafresche, che rappresenta il 17,2% della categoria a valore, continua a crescere (+1,4 punti percentuali), anche se in misura inferiore rispetto al 2005. Il rallentamento è collegato alla diminuzione di interesse della Gdo al business collegato alla marca privata. Le difficoltà logistiche della distribuzione hanno determinato un riorientamento al prodotto tradizionale, più facilmente gestibile con 28 giorni di durata.

Uova, la competizione nei segmenti. Il quadro competitivo nella categoria delle uova è caratterizzato da un'elevata polverizzazione, con la presenza di numerose marche territorialmente forti ma con diffusione marginale a livello nazionale. Lo scenario è in realtà dominato dalle private label, ancora in crescita con una quota del 27,9% a valore (+3,6% rispetto al 2005). Granarolo, presente da tre anni in questo mercato, ha prodotto una buona performance. Infatti, pur con una distribuzione di 40 punti di ponderata (realizzati nel dicembre 2006) e con un'offerta che comprende solo uova extrafresche e biologiche, ha raggiunto una quota di mercato complessiva del 4,5 % a valore (+0,7 punti percentuali) e del 3,4% a volume. Le performance, misurate nei segmenti specifici, assegnano a Granarolo la posizione di secondo player di mercato nelle uova extrafresche, con una quota a valore di 16,1 punti percentuali (+5,5% rispetto all'anno precedente). Granarolo è la prima marca delle uova biologiche, con una quota a valore del 17,4%, in crescita del 4,3% rispetto all'anno precedente.

Gastronomia

Gastronomia, andamento del mercato. Il mercato della gastronomia e dei piatti pronti è costituito dall'insieme dei segmenti delle salse/sughi, degli antipasti, dei primi, dei secondi e dei contorni (quest'ultimo assolutamente marginale con una quota valore sul mercato dell'1,9%). I dati di riferimento certificabili sono forniti da Iri e si riferiscono al canale moderno. Si stima che il consumo coperto sia intorno al 50% del giro d'affari reale. Nel corso del 2006 si è registrato un discreto trend di crescita, sia a volume (+11,4% rispetto al 2005) che a valore (+13% rispetto al 2005), con una chiusura d'anno pari a 461,3 milioni di euro. All'interno dei singoli segmenti si registrano dinamiche diverse.

Gastronomia, segmento salse/sughi. Di grande importanza, il segmento ha sviluppato un fatturato di 72,6 milioni di euro (pari al 16% del mercato complessivo) e un tasso di crescita del 9% a volume e del 7,4% a valore. Nonostante l'autorevolezza dei competitor (Buitoni e Rana) e l'aggressività delle private label (che pesano per il 19,8% e sono cresciute a valore del 3,4%), Vogliazzi ha segnato un incremento a valore del 29%, portando la propria quota dal 3,3% del 2005 al 3,9%

del 2006; un risultato ottenuto grazie alle ottime performance della referenza di punta (pesto nella confezione da 90g).

Gastronomia, segmento antipasti. Il segmento ha realizzato un giro d'affari di 75 milioni di euro (pari al 16,2% del mercato della gastronomia), in crescita del 13,8% a volume e del 15,9% a valore rispetto al 2005, trainato dagli antipasti vegetali (+11,1% a valore) e da quelli di pesce (+18% a valore) che, insieme, rappresentano il 90% della categoria, peraltro considerata ormai matura. Nel 2006 si è assistito ad un intensificarsi della competizione basata sul prezzo, che ha premiato Giesse (+20,6% a valore rispetto al 2005) e le private label (+36,4% a valore rispetto al 2005). Vogliazzi, che fonda il suo posizionamento sull'elevato standard qualitativo, resta tuttavia un player di riferimento, con una quota a valore del 15,9%.

Gastronomia, segmento primi piatti. Con un fatturato di 39,6 milioni di euro (pari all'8,5% del mercato della gastronomia) e un trend di crescita del 28,1% a volume e del 15,9% a valore, quello dei primi piatti è certamente un segmento emergente. Nel corso del 2006 si è consolidata la posizione di Dimmi di Sì (Linea Verde) che ha introdotto nel mercato un nuovo concetto di zuppa fresca ad alto livello qualitativo. Un marketing mix molto ben equilibrato ha consentito a questo produttore di affermarsi, raggiungendo il 22,5% di mercato a volume e scalzando Knorr dalla sua posizione di leader. Proprio la variazione del mix di referenze che compongono il segmento è all'origine della riduzione del prezzo medio euro/kg, che porta ad una crescita a valore inferiore a quella a volume. Vogliazzi, che ha confermato anche nel 2006 la sua posizione di competitor di rilievo (con una quota del 10,1% a valore), è impegnato nel lancio delle monodosi in versione forno e zuppa, che hanno consentito uno sviluppo di fatturato importante.

Materia prima

Materia prima, Europa. L'anno appena trascorso ha registrato una flessione delle produzioni alla stalla di latte vaccino, soprattutto nei paesi che sviluppano i maggiori volumi. È opinione degli addetti ai lavori che ciò sia riconducibile essenzialmente a due fattori. Innanzitutto il prezzo della materia prima, che alla stalla è sceso len-

Produzione europea - Consegne di latte alle latterie (confronto 2005 e 2006 - valori in tonnellate)

	2005	2006	Delta	Delta %		2005	2006	Delta	Delta %
Repubblica Ceca	2.545.645	2.392.578	(153.067)	(6,01)	Ungheria	1.608.733	1.488.970	(119.763)	(7,44)
Danimarca	4.449.000	4.492.100	43.100	0,97	Malta	41.600	41.250	(350)	(0,84)
Germania	27.311.379	26.821.220	(490.159)	(1,79)	Olanda	10.407.426	10.654.900	247.474	2,38
Estonia	571.000	605.900	34.900	6,11	Austria	2.619.000	2.672.000	53.000	2,02
Irlanda	5.061.200	5.229.300	168.100	3,32	Polonia	8.821.200	8.812.970	(8.230)	(0,09)
Grecia	695.897	731.390	35.493	5,10	Portogallo	1.911.365	1.850.870	(60.495)	(3,17)
Spagna	5.913.943	5.759.220	(154.723)	(2,62)	Romania	1.068.355	1.107.020	38.665	3,62
Francia	23.324.710	22.850.220	(474.490)	(2,03)	Slovenia	508.341	511.020	2.679	0,53
Italia*	10.908.364	10.802.065	(106.299)	(0,97)	Slovacchia	967.938	961.710	(6.228)	(0,64)
Cipro	143.794	138.420	(5.374)	(3,74)	Finlandia	2.361.700	2.347.600	(14.100)	(0,60)
Lettonia	501.680	592.220	90.540	18,05	Svezia	3.162.800	3.130.270	(32.530)	(1,03)
Lituania	1.201.549	1.296.840	95.291	7,9	Regno Unito	14.038.380	13.920.200	(118.180)	(0,84)
Lussemburgo	258.216	253.710	(4.506)	(1,75)	Totale	130.403.215	129.463.963	(939.252)	(0,72)

Fonte: Eurostat

* Fonte: Agea

I prezzi del latte alla stalla in Europa (valori in euro/litro)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Delta 2006-2005
Italia/Lombardia	0,3353	0,3312	0,3387	0,3665	0,3513	0,3396	0,3383	0,3376	0,3207	(5,01)% * stime medie Istat
Germania/Baviera	0,3043	0,2945	0,3148	0,3471	0,3184	0,301	0,291	0,2878	0,2837	(1,42)% * fonte Zmp
Francia/Rhone Alpes	0,2935	0,2906	0,2994	0,3112	0,3005	0,2967	0,2878	0,2802	0,2655	(5,25)% * fonte Onilait
Repubblica Ceca	—	—	—	—	0,2636	0,2448	0,2528	0,278	0,2756	(0,86)% * fonte Ecolait/Clal
Slovacchia	—	—	—	—	0,2241	0,2257	0,2319	0,2481	0,2526	1,81% * fonte Brilait/Clal
Lettonia	—	—	—	—	—	0,158	0,1951	0,2293	0,2416	5,36% * fonte EU-Stat/Clal
Lituania	—	—	—	—	—	0,125	0,185	0,1827	0,1865	2,08% * fonte EU/Stat
Estonia	—	—	—	—	—	0,18	0,242	0,2564	0,2508	(2,18)% * fonte Clal
Polonia	—	—	—	—	0,215	0,194	0,2441	0,2567	0,2621	2,10% * fonte Ecolait/Clal

tamente e costantemente negli ultimi quattro anni, confermando anche per il 2006 una quotazione media inferiore a quella del 2005. Questo è avvenuto nei principali paesi produttori europei, quali Germania e Francia. Anche in Italia, dopo qualche anno di sostanziale tenuta, il prezzo si è ridotto.

Un altro elemento che pare aver determinato il calo dei volumi di latte prodotto risulta essere la ripresa dei consumi e dei prezzi delle carni rosse, che ha stimolato gli allevatori ad abbattere un maggior numero di capi per rinnovare le mandrie, approfittando del miglior prezzo delle carni da macello. Il numero di capi è passato dai 22.973.000 del 2005 ai 22.600.000 del 2006 (dato provvisorio fonte Zmp), in calo dell'1,6%. Come si può notare dalla tabella, nell'Europa a 25 i volumi di latte prodotti sono scesi dello 0,72%, pari a 939.252 tonnellate. Rilevante risulta essere la diminuzione della produzione in Germania e Francia, le quali hanno perso rispettivamente l'1,79% ed il 2,03%, per un volume complessivo di 964.649 tonnellate.

I paesi del Baltico e dell'Est Europa, al momento del loro ingresso, scontavano un prezzo inferiore rispetto a quello dell'Europa a 15, ma negli ultimi anni il prezzo del latte è salito gradualmente (effetto "vasi comunicanti"), così come sono salite le produzioni di latte, anche se non in misura tale da compensare i cali produttivi dei paesi dell'Europa occidentale.

Pare confermata la relazione causa/effetto tra volumi di latte prodotti e prezzo alla stalla: infatti, dall'anno 2001 Germania e Francia hanno visto scendere costantemente le quotazioni fino al minimo storico del 2006, mentre in Lettonia e Lituania prezzi e volumi sono saliti.

Per quanto in discesa, il prezzo del latte nei paesi Ue a 15 ha fatto da traino ai nuovi entrati, che sono risultati competitivi sia per costo della materia prima che per costi industriali.

Questa situazione ha favorito il graduale trasferimento di produzioni casearie a basso valore aggiunto (ad esempio la cagliata) da Germania e Francia verso Polonia e paesi baltici, favorendo un incremento del prezzo del latte e dei volumi prodotti in quei paesi.

Nel 2006, per la prima volta dopo alcuni anni, le produzioni di latte hanno subito una reale flessione. La politica comunitaria ha sicuramente influito su questo andamento agendo in due direzioni:

1) verso il mondo agricolo, attraverso la redistribuzione degli aiuti agli agricoltori tramite i meccanismi previsti dalla nuova Pac (Politica agricola comunitaria), che prevedono un aiuto alle dismissioni produttive, agevolazioni alle produzioni agricole alternative alla

zootecnia e la possibilità di cessione delle quote da parte di allevatori che arrestano l'attività verso altri che investono nello sviluppo zootecnico;

2) verso il mondo della trasformazione, applicando gradualmente una riduzione delle aliquote dei prezzi d'intervento per burro e polvere di latte.

Lo scopo di questa politica è quello di redistribuire reddito e aiuti, riducendoli gradualmente verso quei prodotti considerati un rifugio tradizionale delle eccedenze industriali, quali ad esempio la polvere di latte ed il burro, incrementando quelli verso la produzione di latte alla stalla. È da rilevare che le quotazioni e le scadenze temporali previste per il settore agricolo e della trasformazione (polvere e grasso) sono state rispettate anche nel 2006, ma gli esiti sono stati differenti da quanto forse ci si attendeva.

Per quanto concerne il mondo agricolo, ci si aspettava un certo numero di dismissioni: allevatori che avrebbero convertito la produzione ed altri che ne avrebbero acquistato le quote. In effetti, questo è avvenuto.

Programma aiuti agli allevatori

	Aiuto Ue		Aiuto nazionale		Totale aiuti	
	Euro/ton	Lire/litro	Euro/ton	Lire/litro	Euro/ton	Lire/litro
2004	7,69	15,34	3,45	6,88	11,14	22,22
2005	15,38	30,67	6,92	13,80	22,3	44,47
2006	23,09	46,05	10,38	20,70	33,47	66,75
dal 2007	23,09	46,05	10,38	20,70	33,47	66,75

Prezzi intervento burro

Fino al mese di giugno	Euro/100 kg	Lire/kg	Quantità massima ammassabile (tons)
2004	328,2	6.355	70.000
2005	305,23	5.910	60.000
2006	282,44	5.469	50.000
2007	259,52	5.025	40.000
Successivamente	246,39	4.771	30.000
Scostamento 2004 oltre 2007	(24,93)%	(24,93)%	(57,14)%

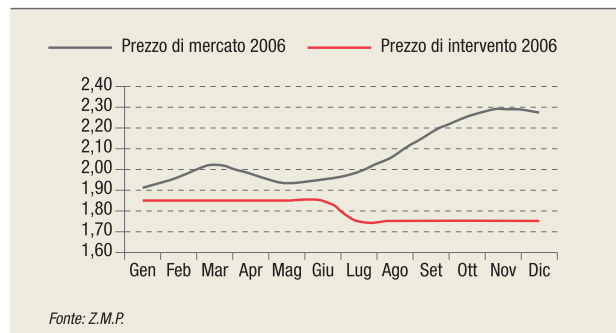
Prezzi intervento polvere di latte magra

Fino al mese di giugno	euro/100 kg	lire/kg
2004	205,52	3.979
2005	195,24	3.780
2006	184,97	3.582
Successivamente	174,69	3.382
Scostamento 2004 oltre 2006	(15,00)%	(15,00)%

to e sta avvenendo, sebbene il passaggio delle quote da un'area ad un'altra, da un allevatore ad un altro, non sia automatico e rapido come si auspicava.

La macchinosità dell'applicazione della nuova Pac rallenta in maniera significativa la ripresa della produzione, soprattutto in paesi soggetti ad una rigida regolamentazione quali Germania e Francia, dove gli allevatori che cessano l'attività devono conferire le loro quote in una "banca" che ne gestisce la successiva distribuzione a quegli allevatori che ne faranno richiesta. A questo fenomeno è sicuramente imputabile una parte della perdita di volumi in queste nazioni.

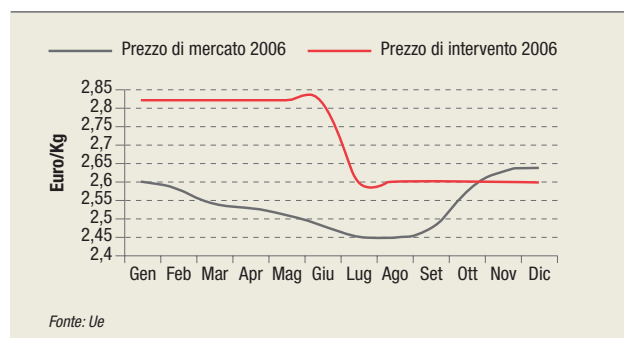
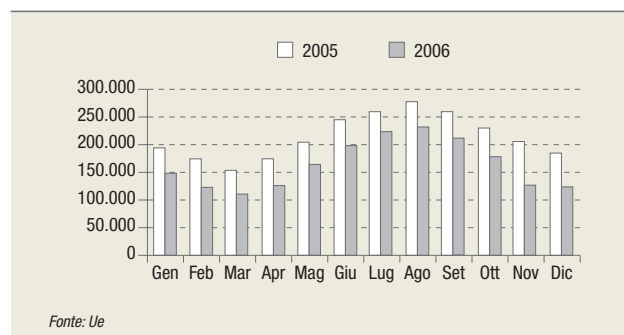
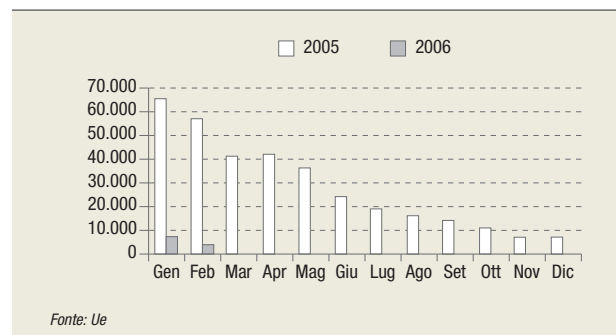
L'azione della Ue nei confronti dei prodotti industriali quali burro e polvere di latte ha avuto esiti differenti ed opposti. Il prezzo d'intervento sul burro ha avuto conseguenze sia sul mercato del prodotto finito che sul prezzo delle materie grasse, in particolare della panna commercializzata in cisterna. Il prezzo di mercato si è mantenuto a livelli inferiori a quello d'intervento per quasi tutto il 2006, ad eccezione degli ultimi due mesi in cui una tiepida ripresa stagionale della domanda ha fatto salire le quotazioni. La riduzione del prezzo d'intervento ha contribuito a far calare i magazzini, anche se non in maniera significa-

Prezzi di intervento e di mercato polvere di latte 2006 (valori in euro/kg)

tiva, e ha dato un segnale di arresto a quella politica che consentiva un rifugio garantito alle eccedenze.

La situazione del settore delle materie grasse resta comunque seria, in quanto i consumi europei sono in diminuzione e la stessa Ue, attraverso l'intervento e campagne d'informazione nutrizionale, ne disincentiva la produzione ed il consumo. Questa politica influenza anche il prezzo del latte alla stalla e le metodologie produttive: ad esempio in Germania sono stati ridotti i premi agli allevatori riguardanti la materia grassa, fissando il prezzo minimo del latte al 4,2% di grasso (mentre prima era al 3,7%), disincentivandoli così a produrre un latte con un tenore di grasso elevato.

La politica comunitaria ha avuto effetti diversi nei confronti della polvere di latte. Infatti, a fronte di una progressiva discesa del prezzo d'intervento, il 2006 ha visto un costante incremento di prezzo sul libero mercato della polvere di latte magro. Il prezzo di mercato nel 2006 ha sempre mantenuto una quotazione superiore al prezzo d'intervento, crescendo in particolare a partire dal mese di luglio. Questa situazione discende da più fattori, il primo dei quali è sicuramente correlato alle scorte di magazzino, che si trovano ai minimi storici, laddove il secondo è legato alla modifica delle abitudini alimentari ed agli utilizzi industriali. L'obiettivo della Ue era sicuramente quello di ridurre gli stock dei magazzini pubblici di questo prodotto che, fino ad alcuni anni fa, era considerato solo una commodity nella quale trovavano rifugio, a prezzi politici, tutte le eccedenze dell'Europa, che poi venivano riutilizzate in periodi stagionali di carenza di latte liquido o commercializzate verso mercati terzi ed in via di sviluppo. Negli ultimi anni l'orientamento a consumare prodotti meno grassi ha incentivato i trasformatori a utilizzare maggiori quantità di siero proteino e latte magro in polvere nei preparati alimentari. In molti casi la polvere di latte e di siero

Prezzi di intervento e di mercato burro 2006**Magazzini di stoccaggio burro 2005-2006 (valori in tonnellate)****Magazzini di stoccaggio polvere di latte 2005-2006 (valori in tonnellate)**

è più conveniente del latte, il cui utilizzo è più complesso dal punto di vista dei costi impiantistici, oltre a comportare problemi nella gestione del grasso di risulta.

Ciò che pare sia avvenuto è che, mentre l'Europa s'accingeva a ridurre gli aiuti alla polvere di latte, la domanda sia incrementata, e non solo nella Ue ma anche nei paesi terzi in via di sviluppo, dove i consumi sono in costante aumento e trascinano con sé anche la domanda di preparati alimentari a base di proteine e polvere di latte.

Materia prima, la situazione italiana ed il mercato d'importazione.

Per quanto riguarda le produzioni di latte alla stalla ed il prezzo fissato agli allevatori, anche in Italia è avvenuto ciò che si è verificato in diversi paesi europei: le produzioni di latte sono diminuite ed il prezzo ha subito una riduzione, dopo alcuni anni di sostanziale tenuta rispetto ai paesi tradizionalmente produttori.

Va ricordato che, nonostante la riduzione di prezzo, sostanzialmente il latte nazionale resta quello con il prezzo più elevato nei paesi dell'Unione. I meccanismi che hanno influito sui volumi prodotti sono i medesimi che hanno condizionato gli altri paesi, cioè l'applicazione della nuova Pac, la vendita di quote latte e la migrazione delle stesse da Sud verso Nord ed, infine, il prezzo del latte in calo.

Già da alcuni anni, al contrario di quanto avviene negli altri paesi, in

Italia non esiste un prezzo ufficiale stabilito tra le associazioni industriali e i rappresentanti del mondo agricolo. Il prezzo di riferimento era quello della regione Lombardia, che produce il 39% dei volumi di latte nazionali. L'assenza di un tavolo di concertazione tra le parti ha lasciato la determinazione del prezzo alle singole trattative tra aziende ed allevatori: ne è conseguito che i prezzi di riferimento sono stimati, non ufficiali, rappresentativi di contratti privati.

Uno dei motivi principali della riduzione del prezzo del latte nazionale nel 2006 è legato al calo delle produzioni dei formaggi tipici, quali parmigiano-reggiano, grana padano, provolone e gorgonzola, che sommati utilizzano oltre il 50% del latte italiano (parmigiano-reggiano e grana padano da soli, il 42%). Già da tempo questi formaggi stanno scontando una crisi nei prezzi, che in parte è la conseguenza delle eccessive produzioni degli ultimi anni: la riduzione delle produzioni nel corso del 2006 ha reso disponibile un maggior volume di latte nazionale, allentando la domanda di materia prima in campagna e favorendo una discesa dei prezzi dei contratti annuali per il latte alla stalla.

Se le produzioni dei formaggi tipici sono scese, non si può affermare che nel corso del 2006 i prezzi abbiano beneficiato di un recupero di valore. Trattandosi probabilmente di prodotti a stagionatura media (gorgonzola) e lunga (parmigiano-reggiano, padano, provolone), sarà

Italia: produzione latte alla stalla 2005/2006

	2005	2006	Delta %
Gennaio	943.665	932.905	(1,14)
Febbraio	885.786	876.040	(1,10)
Marzo	1.000.947	980.378	(2,05)
Aprile	989.956	965.795	(2,44)
Maggio	1.002.962	984.855	(1,81)
Giugno	916.647	915.976	(0,07)
Luglio	897.463	885.670	(1,31)
Agosto	875.947	874.651	(0,15)
Settembre	816.777	821.480	0,58
Ottobre	849.617	845.188	(0,52)
Novembre	835.729	833.669	(0,25)
Dicembre	892.868	885.458	(0,83)
Totale	10.908.364	10.802.065	(0,97)

Fonte: Agea

Latte crudo alla stalla (m.g. 3,7% p.v. prot. 3,25% p.v. - euro per 100 lt Iva esclusa)

	2002	2003	2004	2005	2006
Gennaio	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28
Febbraio	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28
Marzo	35,62	35,12	33,57	34,34	32,28
Aprile	34,10	33,57	33,57	33,57	32,00
Maggio	34,10	33,57	33,57	33,57	32,00
Giugno	34,10	33,57	33,57	33,57	32,00
Luglio	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Agosto	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Settembre	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Ottobre	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Novembre	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Dicembre	35,40	33,57	34,09	33,57	32,00
Media	35,13	33,96	33,83	33,76	32,07

Fonte: Cia

Produzione formaggi Dop (valori espressi in numero di forme)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Grana Padano	3.869.189	4.047.207	4.068.673	4.147.262	4.411.862	4.356.881
variazione % su anno precedente	—	4,60	0,53	1,93	6,38	(1,25)
Parmigiano Reggiano	2.877.883	2.937.538	2.990.504	3.080.502	3.136.191	3.089.837
variazione % su anno precedente	—	2,07	1,80	3,01	1,81	(1,48)
Gorgonzola	3.872.339	3.842.653	3.878.297	3.968.547	4.040.011	4.011.211
variazione % su anno precedente	—	(0,77)	0,93	2,33	1,80	(0,71)
Provolone Valpadana*	21.320	10.050	8.970	13.470	12.745	9.630
variazione % su anno precedente	—	(52,86)	(10,75)	50,17	(5,38)	(24,44)

* Valori in tonnellate

Fonte: Consorzi di tutela

Prezzi formaggi Dop

	2004	2005	2006
Grana Padano (stagionatura 12 mesi)	6,43	6,13	6,09
variazione % su anno precedente	–	(4,67)	(0,65)
Parmigiano Reggiano (stag. 12-15 mesi)	8,5	6,96	6,67
variazione % su anno precedente	–	(18,12)	(4,17)
Gorgonzola (maturo, I scelta)	4,04	3,87	3,9
variazione % su anno precedente	–	(4,21)	0,78
Provolone Valpadana (stag. fino a 3 mesi)	4,64	4,39	4,21
variazione % su anno precedente	–	(5,39)	(4,10)

Prezzi euro/kg

Fonte: Cciaa Milano

necessario che le produzioni rimangano contenute ancora per qualche tempo, favorendo così la riduzione degli stock.

Le importazioni di prodotti caseari esteri, invece, sono in costante incremento ed il loro prezzo competitivo genera una crescita di volume a discapito dei pur qualitativamente superiori prodotti Dop.

In futuro sarà interessante capire se l'attuale livello di prezzo dei prodotti a denominazione di origine protetta sarà sufficiente a garantire un nuovo equilibrio competitivo.

Importazioni (variazione % a volumi 2006 su 2005)

Burro	(25,28)
Edam	2,48
Formaggi freschi	12,33
Latte intero in cisterna	(2,47)
Latte scremato in cisterna	4,65

Fonte: Istat

La tabella riguardante le importazioni offre alcuni spunti di riflessione, che trovano un riscontro in quanto detto in precedenza:

- 1) il burro e le materie grasse in generale attraversano un momento di crisi;
- 2) i formaggi esteri con prezzi competitivi, ma di qualità standard, aumentano nei volumi;
- 3) calano le importazioni di latte intero in cisterna, per la maggior disponibilità di latte nazionale derivante dai Dop e dei fabbisogni crescenti di latte scremato, che cannibalizzano l'import d'intero;

Prezzi importazioni

	2005 (euro/kg)	2006 (euro/kg)	Scostamento prezzi % 2006 su 2005
Burro	2,88	2,69	(6,60)
Edam	2,86	2,83	(1,05)
Latte intero in cisterna	0,33	0,33	0,00
Latte scremato in cisterna	0,21	0,22	4,76
Panna	1,41	1,37	(3,20)
Cagliata	2,81	2,75	(2,04)

Confronto gen-nov 2006 contro analogo periodo 2005. Fonte: Istat

- 4) sono in incremento la richiesta e le importazioni di latte scremato.

La correlazione volumi e prezzi risulta evidente dalla tabella: la crisi delle materie grasse travolge il burro e la panna sia a volume che a valore; i formaggi industriali, quali cagliata ed Edamer, incrementano i loro volumi ma riducono il prezzo medio; il latte intero d'importazione ha un calo di volumi ed i prezzi restano stabili; infine, il latte scremato incrementa volumi e prezzi.

La strategia del Gruppo

In coerenza con quanto previsto, le strategie 2006 sono state incentrate sul consolidamento delle posizioni detenute nel mercato, sui valori della nostra distintività, sulla capacità di produrre qualità, sicurezza e innovazione, sul completamento della ristrutturazione logistica e industriale nel polo produttivo di Pasturago e, non ultimo, sul rilancio di Yomo. Di seguito, in sintesi, le strategie specifiche perseguite.

Data la situazione dei consumi e dei rapporti con la distribuzione, si è operato per migliorare le condizioni che determinano la modalità di presenza dei prodotti del Gruppo negli spazi espositivi della Gdo, senza trascurare gli altri canali, come il dettaglio tradizionale e l'horeca.

Nonostante i propositi di sviluppare ulteriormente, con politiche di category, il rapporto con la grande distribuzione e con quella organizzata (anche per attenuare un costo contrattuale divenuto sempre meno sostenibile), si è dovuto fare i conti con una stagione di rinnovi contrattuali che ha visto il ripetersi di vecchie liturgie. Purtroppo il potere della distribuzione si traduce ancora oggi in richieste di condizioni sempre più onerose che, per quanto negoziate con rigore e determinazione, hanno ulteriormente ridotto i margini delle vendite in questo canale. Peraltro, nuove ricomposizioni delle cosiddette supercentrali di acquisto hanno ulteriormente dimostrato come la ricerca di economie contrattuali da parte della Gdo sia una delle componenti fondamentali della strategia di gestione delle relazioni con l'industria, che mette addirittura in secondo piano la competizione orizzontale fra gruppi di distributori. La richiesta di uniformare le condizioni contrattuali fra distributori riuniti nelle supercentrali, talvolta profondamente diversi sia per formati che per esigenze di servizio e politiche di vendita, ha caratterizzato anche la stagione 2006.

Ciononostante, dopo parentesi di tensione nelle quali hanno sofferto sia le attività di supporto alle vendite che, talvolta, gli assortimenti, il rapporto con la Gdo nel 2006 ha registrato un ulteriore sviluppo, in gran parte dovuto al miglioramento delle coperture.

L'attenzione e la ritaratura dei servizi riservate ai canali della distribuzione tradizionale e degli utilizzatori hanno frenato, e per certi aspetti recuperato, il calo di fatturato e la penetrazione della nostra offerta, evidenziando potenziali che dovrebbero esprimersi con il consolidamento delle nuove politiche avviate proprio nel 2006.

È proseguito il riassetto della logistica con l'attivazione di nuove piattaforme informatizzate che, entro il 2007, vedranno il completamento della struttura di distribuzione primaria e secondaria, sulla quale si sta lavorando da due anni. Nonostante qualche slittamento dovuto a problemi organizzativi e di disponibilità fisica dei siti individuati, il nuovo assetto logistico ha registrato un graduale miglioramento sia in termini di servizio che di avvio dei processi di razionalizzazione, che non mancherà di produrre risultati.

Sul piano produttivo, nel 2006 sono stati realizzati sia il riassetto dell'area di Pasturago destinata alla produzione dello yogurt, sia il completamento del trasferimento della produzione di Centrale del Latte di Milano dal sito storico di via Castelbarco. Si è trattato di un processo complesso, gestito con grande capacità dalle maestranze e dai dirigenti che ne hanno coordinato le operatività portandolo a termine con pieno successo. Un'operazione unica nel nostro paese per dimensioni e portata che, nonostante qualche diseconomia e un lieve slittamento dei tempi, si è svolta senza arrecare alcun problema di servizio ai clienti e al mercato. È poi proseguito il piano di ammodernamento e rafforzamento tecnologico e della sicurezza dei siti produttivi sulla base degli investimenti previsti, che hanno registrato nel 2006 una particolare accelerazione, con qualche anticipazione e sfioramento sul piano a medio termine precedentemente definito. Dobbiamo però constatare che tutto questo ha portato a una crescita di attenzione, cura e impegno per la qualità distintiva delle nostre produzioni. Nonostante i riassetti produttivi prima citati, si è consolidato un livello di distintività che, pur avendo ancora spazi di miglioramento, ha ulteriormente connotato l'immagine di affidabilità della nostra azienda sia verso i consumatori che verso la distribuzione. Sul piano dei prodotti si è cercato di rafforzare le politiche di sostegno al core business latte, consolidando quelle relative all'alta qualità, proseguendo le azioni di sviluppo del latte Piacere Leggero, rafforzando l'offerta di lattini speciali con nuove proposte ai consumatori e sostenendo con maggiore copertura e promozionalità l'offerta dei prodotti a lunga conservazione.

È proseguito il sostegno alla fidelizzazione del cliente con la consumer collection, che ha confermato il primato di adesioni detenuto nell'industria alimentare italiana.

I risultati ottenuti dalla nostra azienda nel core business, in termini di quota e di fatturato, possono essere considerati soddisfacenti se si considera il contesto di mercato che ha visto un aumento non significativo dei consumi complessivi di latte, il decollo della marca privata nel latte fresco e a media shelf life e l'ulteriore comodizzazione del latte a lunga conservazione.

Inferiori alle attese sono stati invece i risultati ottenuti nel mercato dello yogurt, nonostante lo sforzo di innovazione, l'ampliamento della offerta e il sostegno delle vendite. Il calo dei consumi nel segmento nel quale il nostro yogurt è posizionato, a fronte della crescita dei segmenti che invece vedono la presenza preponderante dei nostri competitori, ha generato le condizioni per una faticosa tenuta. Purtroppo, il lancio di Yomo Frutta e Verdura, nonostante l'attenzione e l'apprezzamento mostrato dai consumatori in un primo momento, non ha portato i risultati sperati, pur ottenendo importanti riconoscimenti internazionali sul piano della qualità e dell'innovazione.

Si conferma alto il livello della sfida per lo yogurt, che ci vedrà impegnati nella ricerca di un'innovazione più efficace, nella valorizzazione della distintività e unicità di una produzione caratterizzata da naturalità e utilizzo di latte fresco.

Nel comparto dei prodotti caseari abbiamo continuato ad operare con l'obiettivo di elevare ulteriormente la qualità dell'offerta, con particolare efficacia per alcuni prodotti che, infatti, hanno ottenuto risultati superiori alle attese, nonostante l'intonazione del mercato verso la crescita della quota di primo prezzo e della marca privata.

Soddisfacenti gli esiti delle politiche di sviluppo nel mercato delle uova, dove abbiamo conquistato quote da primato nei segmenti ad alto valore aggiunto, così come quelli conseguiti nella gastronomia grazie a più articolate ed avanzate politiche di offerta.

Complessivamente possiamo affermare che il Gruppo, sul piano dei risultati in termini di volumi e di fatturato, si colloca certamente ad un ottimo livello rispetto alla media espressa dalle imprese del comparto. Il 2006 ha messo a dura prova l'utilizzo della leva promozionale, il miglioramento delle quote e dei margini in un contesto di elevatissima competizione. La ricerca di valore, anche nel solo recupero dei costi inflattivi, è stata duramente contrastata e ha reso impraticabili propositi di innalzamento dei listini, che sarebbero stati più che giustificati. Di ciò ha sofferto la produzione di valore rispetto alle attese, che confidavano nella possibilità di realizzare migliori politiche di prezzo. Purtroppo, la difficoltà accennata si è sommata ad un andamento inflattivo dei costi della gestione e della produzione, che ha concorso a sacrificare la produzione di valore. Peraltro i processi di cambiamento che hanno interessato la logistica e le operations, con qualche slittamento dei tempi, hanno creato diseconomie contingenti che sono andate oltre le previsioni.

L'avvio nel corso del secondo semestre 2006 di rigorose politiche di riduzione di costi e di adozione di strumenti più adeguati al governo delle leve nei rapporti con la distribuzione hanno prodotto effetti limitati sulla gestione, con attese di maggiore efficacia per il 2007.

La strategia commerciale

A fine 2005 è stata avviata la riorganizzazione delle attività di vendita, basata su un nuovo modello strutturato per canale.

Canale Gdo

La marca Granarolo ha confermato tutte le sue potenzialità, continuando a crescere in maniera rilevante nel canale moderno. Nonostante la forte competizione di prezzo e l'ingresso in molte categorie (latte fresco compreso) delle marche del distributore, il Gruppo ha segnato un trend di sviluppo piuttosto rilevante, anche grazie alle performance particolarmente positive di yogurt, latte fresco, latte Uht e uova.

Nel corso del 2006 Granarolo si è posizionata nella Gdo come quinta azienda per giro d'affari, con un fatturato al sell out pari a 713 milioni di euro e una crescita del 3,7% rispetto all'anno precedente.

Canale normal trade

Questo canale soffre da tempo di una diminuzione del giro di affari complessivo, per effetto del calo del numero di punti vendita legato alle numerose aperture di strutture della distribuzione moderna.

Come si evince dalla tabella, il trend degli ultimi 7 anni conferma una perdita di almeno 25.000 negozi. In termini di potenzialità rimane buona la copertura nel mercato del latte fresco, dove il dettaglio tradizionale e le altre piccole superfici arrivano a pesare fino al 30% del totale. La nostra quota all'interno di questo canale è direttamente proporzionale al livello di copertura e alla forza che il marchio Granarolo esprime nelle diverse regioni. Di fatto, la politica di presidio diretto del canale ha permesso di contenere la perdita e di focalizzare specifiche strategie commerciali sul tipo di clientela. Il grosso calo di fatturato deriva dall'andamento delle vendite nel canale concessionari-ingrosso che, vista l'aggressività della grande distribuzione, ha perso rilevanti quote di mercato.

Food service

Granarolo conferma il proprio interesse per questo canale di vendita. Il consumo fuori casa sviluppa infatti un mercato di notevoli dimensioni: circa 60 miliardi di euro il giro d'affari, il doppio del valore del largo consumo confezionato. Abbiamo apportato alcune modifiche al presi-

Principali aziende food & beverage presenti nella Gdo - classifica 2006 per giro d'affari

	Milioni di euro	Quota valore	Var. % su 2005		Milioni di euro	Quota valore	Var. % su 2005
Totale food & beverage	30.827	100,0	3,9	Totale food & beverage	30.827	100,0	3,9
(1) Gruppo Nestlé	1.726	5,6	1,3	(13) Perfetti	315	1,0	5,3
Nestlé Food	1.313	4,3	1,2	(14) Plada	289	0,9	0,0
San Pellegrino	413	1,3	1,6	(15) Heineken	287	0,9	7,3
(2) Gruppo Barilla	1.496	4,9	2,5	(16) Gruppo Bolton	282	0,9	4,3
Barilla	1.431	4,6	2,8	(17) San Benedetto	253	0,8	7,3
Gran Milano + Voiello	65	0,2	(3,5)	(18) Star	223	0,7	(1,2)
(3) Gruppo Unilever	1.432	4,6	4,5	(19) Gruppo Cameo	204	0,7	7,5
Sagit	899	2,9	3,3	(20) Gruppo Colussi	201	0,7	(0,2)
Ufi	533	1,7	6,7	(21) Pastificio Rana	192	0,6	12,6
(4) Ferrero	982	3,2	4,3	(22) Müller	191	0,6	16,5
(5) Gruppo Granarolo	713	2,3	3,7	(23) Masterfoods	189	0,6	2,0
(6) Gruppo Parmalat	660	2,1	0,0	(24) Gruppo Veronesi	188	0,6	1,0
(7) Gruppo Danone	647	2,1	9,6	(25) Kellogg's	182	0,6	10,4
Danone	463	1,5	11,3	(26) Cogedi	179	0,6	4,0
Saiwa	184	0,6	5,6	(27) Gruppo Sos	174	0,6	4,5
(8) Gruppo Lactalis Italia	594	2,0	1,7	(28) Gruppo Campari	172	0,6	0,0
(9) Coca Cola	585	1,9	6,2	(29) Bauli	167	0,5	4,8
(10) Kraft Foods	543	1,8	(0,9)	(30) Peroni	141	0,5	9,4
(11) Luigi Lavazza	367	1,2	3,4	Private Label	3.771	12,2	6,2
(12) Gruppo Conserve Italia	333	1,1	(1,0)	Altri produttori	13.149	42,7	na

Fonte: Iri iper+super+libero servizio

Store format

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Delta '05 su '98
Super 400-900 mq	4.518	4.675	4.899	4.990	5.072	5.122	5.169	5.246	728
Super 1.000-2.499 mq	1.517	1.564	1.614	1.661	1.717	1.815	1.925	2.011	494
Ipermercati	348	384	424	457	487	514	551	575	227
Libero servizio	13.255	13.137	13.255	13.112	13.140	13.638	13.892	14.402	1.147
Normal trade	99.866	97.475	93.359	84.933	79.150	76.433	75.756	73.717	(26.149)
Hard discount	2.389	2.426	2.609	2.516	2.638	2.667	2.727	2.871	482
Totale	121.893	119.661	116.160	107.669	102.204	100.189	100.020	98.822	(23.071)

Fonte: Iri iper+super+libero servizio

dio del canale, che ora vede affiancato questo business agli altri due canali. Siamo dunque passati da una struttura divisionale a una struttura di canale, inserita nella direzione vendite del Gruppo. Il 2006 è stato un anno dedicato alla riorganizzazione. Ora ci sono tutte le premesse per costruire un interessante business, con una logica di sostenibilità e di totale integrazione rispetto ai canali di vendita.

Estero

Il business di Granarolo verso i paesi esteri è basato sostanzialmente su poche categorie: mozzarella, mascarpone, ricotta e, in maniera marginale, altri formaggi a pasta molle, dura e semidura. Il peso del canale è intorno al 2%, ma il Gruppo può contare su buone relazioni e fatturati interessanti nei principali paesi europei. Nel corso del

2006, attraverso il Sial di Parigi e il Cibus di Parma, abbiamo rinnovato la nostra proposta ai distributori e partner europei ed extra-europei. Per l'esercizio 2007 abbiamo l'obiettivo di consolidare queste relazioni, con un focus specifico sul mercato della mozzarella e mascarpone.

La strategia logistica

Il 2006 è stato l'anno in cui si sono concentrati significativi cambiamenti organizzativi, di gestione dei flussi e di revisione dell'assetto, in funzione agli avvenimenti succedutisi durante l'anno, che hanno avuto un forte impatto sulla struttura logistica, rendendo necessaria la revisione dei flussi, ma soprattutto la verifica della fattibilità del progetto di riorganizzazione.

Riportiamo le fasi salienti:

- 1) avvio piattaforma di Milano e trasferimento degli automezzi della tentata vendita;
- 2) informatizzazione piattaforma di Bologna;
- 3) apertura nuovi transit point;
- 4) terzizzazione delle filiali;
- 5) concentrazione dei transit point su Bologna e Roma;
- 6) trasferimento dello stabilimento da via Castelbarco a Pasturago.

Oltre alla normale routine, si è reso necessario far decollare e mettere a regime le nuove strutture che ci hanno permesso di superare il vecchio modello ed andare verso la soluzione definitiva.

Per quanto riguarda la piattaforma di Milano (Pieve Emanuele), l'avvio è avvenuto in tre tempi: inizialmente ci siamo spostati dal magazzino di Pasturago, portando solo i prodotti Yomo; in un secondo momento abbiamo dislocato le preparazioni e lo stock dei prodotti Granarolo da via Castelbarco; infine, abbiamo trasferito i 60 automezzi della tentata vendita.

Il personale della nuova struttura di Milano è stato pertanto interessato da tre cambiamenti organizzativi in sei mesi e ciò ha messo a dura prova la struttura e l'organizzazione, dovendo naturalmente continuare a prestare il servizio ai clienti. Questo ha reso necessario rivedere tutti i flussi di rifornimento, nonché le tempistiche verso i clienti.

L'avvio del progetto di Wms (warehouse management system) sulla piattaforma di Bologna ha permesso di mettere a regime una struttura molto importante, oltre che di aumentare la conoscenza dello strumento stesso. Ad un'apparente rigidità della struttura, sono corrisposti però benefici considerevoli direttamente correlabili a questo investimento. Tra questi, segnaliamo l'aumento della saturazione dello spazio, il maggior controllo su scadenze e rotazione dei prodotti, ma anche la possibilità di rintracciare immediatamente i prodotti a garanzia dei consumatori. La verifica costante dello stock e delle scadenze ci permette di consegnare il prodotto con la miglior shelf life disponibile. I dati che il sistema è in grado di fornire consentono di calibrare i costi sui punti di consegna in funzione dell'attività necessaria alla preparazione di uno specifico ordine e non di una media fra i volumi. Occorre rilevare che il buon lavoro di squadra tra funzione logistica e funzione dei sistemi informativi ha permesso di superare gli ostacoli e, dopo un periodo di formazione e di esperienza, una brillante risoluzione delle varie problematiche.

La chiusura dello stabilimento di Rimini ha reso necessario lo spostamento della struttura distributiva, posizionata su un nuovo transit point gestito da terzi. L'avvio della struttura ha comportato la revisione dei flussi di rifornimento del transit point stesso e di quelli della zona di Cesena, nonché dei concessionari e commissionari serviti nell'area. È stato aperto il transit point di San Vito al Tagliamento, che ha come obiettivo la copertura dell'area delle province di Pordenone, parte di Venezia e di Treviso. Inaugurato anche il transit point di Alessandria, per la miglior copertura dell'area che prima era servita da Novara.

Durante il 2006 si è anche compiuta la terzizzazione delle attività svolte in filiale, prima gestite direttamente da Granarolo. Questa operazione, che dà maggiore flessibilità alla struttura, ha comportato l'affidamento della gestione ad un partner terzo, consentendo un recupero di efficienza interna. Il passaggio ai transit point, cioè a punti senza stock o con stock minimi, ha posto Granarolo di fronte a due strade alternative: ridurre la dimensione delle strutture oppure utilizzare strutture gestite da terzi a cui accedono anche altri clienti. Si è scelta

la seconda soluzione, che garantisce maggiore flessibilità e capacità di reazione di fronte ai cambiamenti di mercato, assicurando al tempo stesso un buon livello di servizio.

Passato il periodo di fine tuning della piattaforma di Bologna, si è proceduto con l'accentramento dello stock di Bologna e di Roma, andando a svuotare i magazzini e ridefinendo i layout delle piattaforme stesse.

Il trasferimento dello stock in piattaforma e la rivisitazione dei rifornimenti notturni hanno reso necessaria la riorganizzazione di tutti i flussi, cercando di individuare soluzioni di ottimizzazione del trasporto primario ed il corretto livello di stock. In circa quattro mesi, sono stati accentrati 14 transit point su Bologna e 5 su Roma, comprese le agenzie, che ci hanno messo nella condizione di gestire lo stock di prodotti caseari, yogurt ed Uht "bassorotanti" sulle piattaforme. Anche la gestione di questi cambiamenti ha messo alla prova la struttura ed i flussi, che sono stati ridefiniti con modalità talvolta diverse dal progetto originale.

Questo lavoro continuerà anche nei primi mesi del 2007, con l'informatizzazione dei transit point stessi.

Altro avvenimento importante del 2006 è stato lo spostamento della produzione da Milano a Pasturago. Questa attività, svolta dai colleghi della produzione con esito positivo, ha avuto forti impatti sui flussi della logistica: è stato messo a punto un piano di lavoro coordinato tra le due funzioni; sono stati rivisti tutti i flussi di rifornimento di latte fresco verso le filiali del Nord Italia, modificando ricevimento e organizzazione; infine, trasferito lo stabilimento, sono stati poi ripristinati i precedenti flussi.

Le sfide del 2006 sono state finalizzate alla realizzazione del progetto, che prevede 4 piattaforme informatizzate e 35 transit point ad esse collegati, che gestiranno tutta la distribuzione nel territorio nazionale. L'obiettivo di qualità e garanzia del cliente/consumatore sarà perseguito anche nel 2007, per portare a conclusione un'altra importante parte del progetto, volta a migliorare il controllo sui flussi dei nostri prodotti.

L'avanzamento del progetto di razionalizzazione industriale

Nel corso del 2006 sono stati portati a termine i progetti di razionalizzazione e di miglioramento avviati negli anni precedenti in modo coerente con la strategia di accorpamento e specializzazione degli stabilimenti e con obiettivi sia di ottimizzazione dei processi produttivi, che di contenimento dei costi.

Il progetto più significativo e più complesso ha riguardato, com'è noto, il trasferimento di tutte le attività della ex-Centrale del Latte di Milano. Il processo, iniziato a gennaio 2006, è terminato nel novembre 2006, quando la produzione in via Castelbarco è definitivamente cessata. Nel corso dei dieci mesi sono state realizzate le necessarie predisposizioni nei vari siti produttivi, che hanno ricevuto le produzioni della ex-Centrale e, per ultima, quella del latte fresco che, terminata sabato 11 novembre, è ripresa il lunedì successivo a Pasturago.

Le produzioni relative al settore Uht sono state trasferite, nel giugno 2006, presso lo stabilimento di Soliera, che dai primi di luglio ha cominciato a fornire il settore vendite. L'operazione ha rafforzato la specializzazione del sito di Soliera che, all'interno del nostro Gruppo, ha una forte, e forse unica, struttura organizzativa e di conoscenze professionali su problematiche produttive Uht. Le produzioni di budini sono state trasferite e riattivate a Pasturago nel luglio/agosto 2006. Mentre i prodotti a shelf life più lunga hanno consentito una temporanea sospensione della produzione e la gestione verso il mercato con stock precostituiti, per il latte fresco questo non poteva avvenire.

Pertanto, per quest'ultimo è stata attuata una strategia di supporto produttivo, appoggiata agli altri stabilimenti del Gruppo, per evitare ricadute negative sul mercato.

Nel corso del 2006 si sono aggiunti poi i programmi di razionalizzazione previsti nel settore del latte fresco, che hanno riguardato:

- la chiusura delle attività produttive di Rimini, con trasferimento della produzione nel sito di Bologna (dal 1 luglio 2006);
- la sostituzione ed il potenziamento degli impianti di soffiaggio ad Anzio (aprile 2006) e a Bologna (luglio-agosto 2006).

Le azioni predette, coordinate fra loro, hanno consentito al nostro Gruppo (sostenuto anche dalla attività del sito di Gioia del Colle) di supportare la produzione del latte fresco nel periodo di massimo sforzo del trasferimento degli impianti della ex-Centrale del Latte di Milano.

Nel settore caseario si è provveduto ad una concentrazione e specializzazione delle attività nei vari siti. In particolare, sono state trasferite a Bologna le produzioni di mozzarella industriale del caseificio Merlo che, invece, ha accolto le produzioni di formaggi molli (caciotte e snellina) di Bologna. Le decisioni assunte hanno consentito, su Bologna in particolare, di saturare meglio la potenzialità produttiva della mozzarella e della ricotta.

Sempre nel settore caseario, di concerto con la direzione assicurazione qualità, sono stati realizzati progetti di miglioramento qualitativo dei prodotti, con apprezzabili risultati per la produzione di mozzarella e ricotta a marchio Pettinicchio, nonché per la mozzarella e ricotta a marchio Granarolo. È proseguito il miglioramento dello standard qualitativo per le produzioni di formaggi molli (stracchino) e di mascarpone della realtà di Bologna. In particolare, per lo stracchino, nonostante il potenziamento della linea di produzione, abbiamo dovuto provvedere alla sostituzione del copacker esterno che ci supportava nei momenti di picchi produttivi (ad esempio, promozioni di importanti catene distributive) e nel novembre 2006 abbiamo avviato una produzione di sostegno a Bologna presso il caseificio Merlo. Nell'ambito delle produzioni yogurt, oggi presenti nelle realtà di Pasturago e Castel San Pietro Terme, si è proseguito nell'attività di miglioramento e razionalizzazione, in particolare presso Pasturago, dove nel maggio 2006 è stata avviata una nuova e moderna linea di produzione in bottigliette per yogurt funzionali, con sostituzione di un impianto esistente. Accanto a questo progetto, nel 2006 è stato portato a termine quello delle isole di preparazione e la sostanziale revisione degli impianti destinati alla produzione degli yogurt in vasetti. Nell'ambito del caseario e dello yogurt nel luglio 2006 è stata realizzata la modifica degli impianti e degli imballi secondari, rispondendo così ad una esigenza strategica di mercato, dove la Gdo in particolare richiede confezioni con un massimo di 12 pezzi singoli di prodotti e non più 24 come in precedenza.

Sul piano generale è opportuno evidenziare che in tutte le realtà produttive si è dato seguito alla attività di sensibilizzazione volta al miglioramento degli aspetti igienico-ambientali e di processo e, con la collaborazione del settore assicurazione qualità, sono stati organizzati specifici incontri e corsi interni di formazione.

Le aree acquisti e programmazione della produzione rappresentano, nella strategia complessiva del Gruppo, due specifiche funzioni che hanno contribuito alla crescita ed al raggiungimento degli obiettivi prefissati di razionalizzazione e di contenimento dei costi. In particolare,

la funzione acquisti ha allargato la copertura del ruolo, fornendo assistenza nella gestione di acquisizione di servizi e negli aspetti legati alla tecnologia informatica, oltre che verso le realtà di business diverse dal settore lattiero-caseario.

La funzione programmazione della produzione, particolarmente focalizzata sul settore lattiero-caseario, ha collaborato in modo efficace ed integrato assicurando, nei vari processi di cambiamento e di concentrazione produttiva, una continuità di gestione con spunti e riflessioni utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I risultati nel mercato

Il fatturato ha raggiunto 907,7 milioni, con un incremento a valore del 2,01% (+17,9 milioni rispetto al 2005) e a volume del 3,03%. La crescita è stata trainata da yogurt e formaggi freschi, grazie al recupero dei marchi Yomo e Pettinicchio e dal latte fresco per l'aumento dei listini.

La differenza dei tassi di crescita di ricavi e volumi è da attribuire ad un effetto di mix e ad un aumento delle intensità promozionali, che hanno origine nelle tensioni dei consumi e nell'acuirsi della competizione. Infatti, l'intensità promozionale ha continuato a crescere anche nel 2006, così come i prodotti di primo prezzo e le private label la cui offerta, basata sulla competitività dei prezzi, in un anno di crisi dei consumi ha trovato particolare accoglienza da parte dei consumatori. Il nostro Gruppo ha seguito nelle proprie vendite gli andamenti del mercato distributivo, aumentando il proprio giro d'affari nel canale che ha catturato quote crescenti di consumi e che ha guidato l'ammodernamento del nostro sistema distributivo: la Gdo.

Una crescita realizzata non solo per effetto delle acquisizioni, ma anche per linee interne, con tassi peraltro superiori a quelli del canale. Questi risultati, oggi, posizionano Granarolo come uno dei principali fornitori di beni di largo consumo per la distribuzione moderna, con una presenza omogenea su tutto il territorio nazionale. Un traguardo importante, conseguito grazie alle politiche di prodotto e di qualità riconosciute dai consumatori e da noi costantemente alimentate lavorando sui fattori distintivi: freschezza, naturalezza, sicurezza e un'innovazione capace di riaffermare continuamente la vitalità della marca.

Ricordiamo che il latte fresco di Alta Qualità Granarolo in bottiglia Pet occupa stabilmente il primo posto come referenza più venduta nella Gdo, che il latte Uht in brick è al terzo posto e Piacere Leggero in bottiglia Pet, in meno di due anni, ha già conquistato la 29° posizione.

Tuttavia, nella relazione con i grandi clienti, non mancano le difficoltà ampiamente argomentate, pertanto abbiamo guardato con rinnovata attenzione ai canali del normal trade, dove la contrazione sembra essersi ormai arrestata, e del food service dato che i consumi fuori casa continuano a registrare incrementi significativi. Per quanto riguarda il normal trade, abbiamo registrato una diminuzione delle vendite che è andata oltre l'andamento del comparto: una performance che ci ha portato a stanziare specifiche risorse e a realizzare un'organizzazione commerciale dedicata, che sia in grado di invertire il trend.

La scelta di organizzare la rete di vendita mediante specializzazione sul canale risponde proprio all'esigenza di focalizzare l'attenzione verso i diversi singoli canali.

Gruppo Granarolo: andamento delle vendite (periodo 1 gennaio - 30 settembre)

Voci	Ricavi netti euro x1000				Volumi venduti in quintali/ettolitri			
	2006 prg09	2005 prg09	2006-2005 delta	Delta %	2006 prg09	2005 prg09	2006-2005 delta	Delta %
Latte fresco	335.896	331.002	4.895	1,48	3.177.208	3.205.446	(28.237)	(0,88)
Latte fresco	302.498	298.862	3.635	1,22	2.976.562	3.010.335	(33.772)	(1,12)
Panna pastorizzata	33.399	32.139	1.259	3,92	200.646	195.111	5.535	2,84
Latte Uht	228.286	231.046	(2.761)	(1,19)	3.127.486	3.149.890	(22.404)	(0,71)
Latte Uht	177.357	178.279	(923)	(0,52)	2.611.132	2.619.995	(8.863)	(0,34)
Panna Uht	14.274	14.653	(379)	(2,59)	55.926	56.568	(643)	(1,14)
Latte Uht Accadi	24.099	23.450	649	2,77	199.774	191.360	8.414	4,40
Uht conto terzi Gdo	12.555	14.663	(2.108)	(14,38)	260.654	281.966	(21.312)	(7,56)
Yogurt	123.345	116.727	6.618	5,67	444.054	423.003	21.051	4,98
Formaggi freschi	110.433	107.163	3.270	3,05	215.544	208.940	6.604	3,16
Formaggi stagionati	32.995	35.096	(2.101)	(5,99)	65.450	65.472	(22)	(0,03)
Gastronomia	26.398	25.185	1.213	4,82	41.121	37.959	3.162	8,33
Totale principali business unit	857.354	846.219	11.134	1,32	7.070.862	7.090.710	(19.847)	(0,28)
Altri prodotti	50.316	43.588	6.727	15,43	1.717.894	1.439.791	278.103	19,32
Totale	907.669	889.808	17.862	2,01	8.788.756	8.530.501	258.255	3,03

Fonte: controllo gestione Gruppo Granarolo

Latte fresco

Le vendite di latte fresco nel 2006 hanno segnato una crescita del 1,5% a valore, realizzata prevalentemente nella distribuzione moderna, mentre nei restanti canali il trend non è stato altrettanto positivo. Le performance migliori sono state registrate nelle regioni di sviluppo (Piemonte e Toscana); nelle aree storiche, invece, l'entrata delle private label e dei primi prezzi ha reso lo scenario competitivo molto più teso. È da segnalare, inoltre, la crescita della copertura distributiva che ci ha portato ai livelli top del mercato. Per quanto riguarda il latte di Alta Qualità, sono stati raggiunti gli 86 punti di copertura, con un incremento di ben 4 punti rispetto l'anno precedente. Ottima anche la performance di Piacere Leggero, che registra 80 punti di copertura ponderata, con un aumento di 4 punti. Sul piano dell'innovazione, menzioniamo il lancio del latte Fibrya e del latte Vivi Più (referenze funzionali), che rispettivamente hanno registrato 40 e 20 punti di ponderata. Alla luce di questi risultati, possiamo affermare che Granarolo è la marca di latte fresco più distribuita nel mercato nazionale.

Latte Uht

In un mercato caratterizzato dalla forte competizione sul prezzo e da scarsa dinamicità (+1,7% a volume l'andamento del mercato), il Gruppo ha focalizzato la sua attenzione sul segmento del latte parzialmente scremato, che ha segnato un incremento dell' 1,6% rispetto al 2005, raggiungendo il 21% di quota.

In termini di fatturato, nel canale Gdo la performance è stata brillante, mentre in quello dei concessionari-ingrosso si sono evidenziate alcune criticità, che hanno portato il risultato dell'azienda su valori prossimi a quelli del 2005. In termini distributivi, è proseguito il trend di crescita che ha consentito di raggiungere gli 88 punti rispetto agli 84 dell'anno precedente. Anche Piacere Leggero Uht ha realizzato ottime performance distributive, arrivando a 60 punti di ponderata: +15% rispetto al 2005.

Panna pastorizzata

Le vendite di panna pastorizzata sono cresciute del 5% rispetto all'anno precedente: un risultato dovuto principalmente all'ottima qualità del prodotto ed all'aumento della copertura distributiva.

Panna Uht

Il mercato appare in netto calo, poiché la categoria non è più in linea con gli attuali stili di vita e trend di consumo e il prezzo la fa da padrone. Il Gruppo ha registrato un decremento di circa il 2% rispetto all'anno precedente.

Latte delattosato

In un mercato in forte crescita, Granarolo ha segnato un incremento delle vendite del 3%, comunque al di sotto delle performance dei concorrenti. Una nuova referenza Esl lanciata dal principale competitor e collocata nel banco frigo ha tolto volumi ad Accadi Granarolo, il primo e più importante latte delattosato. Una flessione recuperata nel reparto "fuori frigo", grazie alla buona performance di Accadi con vitamine nel formato da 1 litro, che raggiunge 53 punti di distribuzione ponderata. Si prevede una ripresa nella quota di mercato con il lancio di Accadi in bottiglia Pet triplostrato (brevetto esclusivo di Granarolo) da un litro, destinato al banco frigo.

Yogurt

I ricavi hanno segnato un incremento del 6%, risultato che può essere definito una buona performance se si considera l'affollamento di lanci di nuovi prodotti nell'area funzionale. I maggiori contributi sono da attribuire a Yomo omogeneo, al lancio di Yomo Frutta e Verdura e di Yomo Equicol, nonché al buon risultato della linea Granarolo Alta Qualità.

In termini assoluti, abbiamo recuperato quota nell'ambito dei segmenti intero e magro, ma va considerato che, a livello complessivo, gli

andamenti a valore sono stati influenzati fortemente dai lanci degli anticolsterolo.

Formaggi freschissimi e burro

Dopo un periodo di criticità, Granarolo ha ripreso a crescere nelle categorie dei formaggi e del burro, segnando importanti risultati in termini di fatturato: +4,5% i freschissimi, +1% la mozzarella, +3% la ricotta, +11% il mascarpone, +7% il burro. Una performance frutto del buon lavoro svolto sul piano della copertura distributiva e di un contestuale miglioramento qualitativo dell'offerta. Oggi, dopo il colosso Lactalis, siamo il secondo player nazionale di categoria e siamo pronti a giocare importanti sfide, attraverso lo sviluppo distributivo e il continuo perfezionamento del portafoglio prodotti.

Uova

La categoria ha contribuito in maniera rilevante alla crescita complessiva del Gruppo. I ricavi nel 2006 ammontano a 14,9 milioni di euro, per un totale di 60.462 quintali di prodotto, in crescita rispetto all'anno precedente del 34% a volume. Un successo che testimonia come, non solo nel latte, il marchio Granarolo sia sinonimo di qualità e freschezza. Nonostante le criticità e gli strascichi della crisi "aviaria", le vendite delle uova Granarolo extrafresche e biologiche hanno contribuito in maniera rilevante alla crescita del mercato. In termini distributivi oggi raggiungiamo i 40 punti: un ottimo risultato vista la frammentazione dei produttori del settore. È da rilevare la crescita del margine di contribuzione, pari a poco più di 5 milioni di euro (+45% rispetto al 2005). L'incremento del valore della categoria è determinato dai maggiori livelli di venduto, dal nuovo mix di prodotto e da una politica di approvvigionamento e logistica che ha consentito la realizzazione di saving, grazie alla razionalizzazione dei trasporti e delle zone di consegna. Il mix fornitori è stato ridisegnato in funzione del rapporto costo/qualità del prodotto conferito e delle capacità di servizio/consegna. È stata completata la filiera logistica, che prevede la consegna del prodotto fresco ai depositi, progettata su sei giorni alla settimana.

Il maggior contributo alla crescita è stato offerto dalle uova extrafresche da allevamento in gabbia, che hanno raggiunto i 31.769 quintali (+74%), con un fatturato di 6,3 milioni di euro (+69%); un risultato determinato da un aumento delle rotazioni per punto vendita e da un allargamento del parco clienti. Il segmento rappresenta il 52% delle vendite a volume ed il 43% a valore.

Anche il segmento delle uova extrafresche allevate a terra ha segnato un buon incremento (+14% a volume), con un fatturato di 4,2 milioni di euro. In crescita anche le vendite a volume delle uova biologiche, che hanno raggiunto i 9.370 quintali (+15%).

Dessert

La categoria dessert ha sviluppato un fatturato di 5 milioni di euro, con una flessione dello 0,4% rispetto al 2005, che non ha inciso però sulla redditività della categoria che, infatti, ha generato un margine di contribuzione di 2,5 milioni di euro, in crescita del 9,7% rispetto all'anno precedente.

La contrazione dei ricavi è stata determinata dalle difficoltà intervenute nello spostamento degli impianti di produzione dallo storico stabilimento di Milano al nuovo impianto di Pasturago. I budini di Alta Qualità hanno registrato un fatturato di 3,2 milioni di euro, con una diminuzione di 2.000 quintali di prodotto venduto rispetto all'anno precedente. I prezzi medi del segmento, conseguentemente, sono stati di 8,7 punti

superiori a quelli dell'anno precedente, per la minore attività promozionale.

Gastronomia

Il 2006 è stato un anno di svolta per la divisione gastronomia. Il business ha infatti sviluppato un fatturato di 26,4 milioni di euro, in crescita del 5% rispetto al 2005, con 41.355 quintali di prodotto venduto (+8,5% rispetto al 2005). La crescita dei ricavi è avvenuta per linee interne sul mercato nazionale e prevalentemente è da imputare alla Gdo. L'attività di copacker si è infatti mantenuta ai livelli quantitativi dell'anno precedente.

Escluse le lavorazioni per conto, il trend è stato positivo a partire dal secondo semestre 2006. Per quanto riguarda i brand, la crescita è da imputare per il 90% a Vogliazzi e per il restante 10% ad Arte Gastronomica posizionato su un rapporto qualità-prezzo aggressivo.

Il 2006 per Vogliazzi può rappresentare, quindi, il punto di partenza per una ripresa che fonda le sue basi su un attento processo di analisi del mercato e quindi di innovazione di prodotto.

In questo senso si sono rivolte le attività di marketing, realizzate grazie ad un preventivo lavoro di analisi di mercato. Lo sviluppo di nuove politiche di innovazione, il lancio di nuove referenze natalizie supportate da materiale di vendita, la finalizzazione dei prodotti monoporzione e il rilancio del freschissimo, sono state azioni determinanti per la crescita del giro di affari della divisione.

L'attività di ricerca e sviluppo

Latte e bevande a base di latte

È stato formulato e lanciato a maggio 2006 il nuovo latte Vivi Più ad alta pastorizzazione Esl, in contenitore Elopak di cartoncino da 500 ml con tappo richiudibile. Il prodotto, nato per integrare l'apporto di calcio in soggetti anziani e donne in menopausa, si adatta bene alle necessità di tutta la famiglia, in particolare degli adolescenti. La formulazione è infatti arricchita, oltre che in calcio, anche in proteine e vitamine.

Si è lavorato su un progetto di ottimizzazione delle performance sensoriali e di sicurezza del latte ad alta pastorizzazione Più Giorni, Fibrya e Vivi Più, per consentire un allungamento di altri 5 giorni della vita a scaffale, arrivando ad una shelf life garantita di 26 giorni con conservazione in frigorifero.

È iniziato, inoltre, lo sviluppo di due nuovi prodotti in bottiglia di plastica Pet con struttura a tre strati: il latte Più Giorni ad alta pastorizzazione Esl e il latte Uht ad alta digeribilità Accadi, lanciati poi sul mercato nel gennaio del 2007. La bottiglia e la sua struttura e composizione sono state brevettate da Granarolo per garantire una protezione ottimale delle caratteristiche del latte.

Nell'ambito di un progetto di ampliamento di gamma e di miglioramento continuo del latte fresco e del latte ad alta pastorizzazione, sono stati eseguiti numerosi monitoraggi e controlli sia sul latte di Alta Qualità e fresco pastorizzato a marchio Granarolo, prodotti dai vari stabilimenti del Gruppo, che su quelli della concorrenza.

In parallelo, è proseguita la valutazione e sperimentazione di nuovi ingredienti per le formulazioni di latte funzionale.

Burro

Nel settembre 2006 è stato formulato e lanciato il nuovo burro Piacere Leggero a marchio Granarolo, a ridotto contenuto di grassi

(60%), inferiore del 25% rispetto a quello comune, con ottime caratteristiche di sapore e spalmabilità. Il prodotto si colloca in un segmento di mercato nuovo per l'azienda, che va ad integrare la gamma della linea Piacere Leggero.

Panna e besciamella

Sono state sviluppate e realizzate due nuove formulazioni per i prodotti a marchio della grande distribuzione (Coop), che sono entrate in produzione tra ottobre e dicembre 2006.

Yogurt

L'attività di ricerca e sviluppo ha riguardato sia l'innovazione di prodotto e di processo, sia il miglioramento continuo delle principali referenze delle diverse linee di prodotto. Sono quindi proseguiti i progetti sia di perfezionamento delle prestazioni qualitative e distintive dei vari prodotti, che di innovazione dell'area yogurt, sempre validati attraverso consumer test effettuati da qualificate società di ricerche di mercato. In particolare, i progetti hanno riguardato i prodotti a marchio Yomo con il lancio di nuovi gusti di stagione, la riformulazione dei magri Esprit, il lancio del nuovo Yomo Frutta e Verdura.

Tutte le nuove formulazioni sono state industrializzate dopo l'esecuzione di test su impianti pilota, prove industriali e controlli qualità, e la redazione di tutti i documenti produttivi previsti dal sistema qualità certificato (scheda prodotto servizio, formule industriali, standard processo produttivo, liste ingredienti e tabelle nutrizionali).

Yomo omogeneo

Sono stati lanciati a fine estate i tre nuovi gusti stagionali (castagna, pera e miele/pappa reale), caratterizzati dall'utilizzo di materie prime naturali, senza l'impiego di aromi, coloranti e additivi, e accuratamente selezionate per consentire prestazioni organolettiche di ottimo livello, secondo i tipici requisiti di questa linea di qualità certificata. Tale lavoro è risultato particolarmente evidente per i gusti castagna e miele/pappa reale, che hanno ottenuto gradimento di pubblico molto soddisfacente e sono entrati a far parte in modo stabile della gamma Yomo, contrariamente a quanto previsto in un primo momento. Sono state quindi sviluppate le proposte per i nuovi gusti stagionali primavera-estate per il 2007 e, con i campioni preparati presso l'impianto pilota, sono stati realizzati i primi test di analisi sensoriale all'interno dell'azienda.

Insieme alla direzione operations, è stata effettuata un'attività di monitoraggio e ottimizzazione dei parametri operativi per il nuovo impianto di lavorazione della frutta da impiegare nello yogurt, anche al fine di migliorare la standardizzazione e le caratteristiche organolettiche dei prodotti finiti.

Yomo Frutta e Verdura

Nel marzo 2006 è stata lanciata la nuova linea di yogurt magri con lo 0,1% di grassi, caratterizzata dall'innovativa combinazione di frutta e verdura, disponibile nei gusti fragola pomodoro, ananas finocchio, mango zucca, mirtillo carota, mela spinaci.

È stata ottimizzata la tecnologia produttiva della nuova linea e sono state completate sia le attività finalizzate al lancio del prodotto che la redazione di tutti i documenti produttivi previsti dal Sistema qualità certificato ISO 9001. Si è fornito il supporto alla direzione operations per tutta la fase di lancio, monitorando costantemente le prime produzioni al fine di verificare la rispondenza delle caratteri-

stiche dei prodotti finiti industriali agli standard definiti in fase di sviluppo.

Nel secondo semestre 2006 sono anche iniziate le attività di progettazione e sviluppo di nuovi gusti per questa linea innovativa. I campioni, sviluppati e preparati con l'impianto pilota, sono stati sottoposti a test di analisi sensoriale sia all'interno dell'azienda che presso istituti di ricerca esterni, al fine di valutare il gradimento di panel di consumatori.

Yomo Leggero

È stata completamente rivista la formulazione degli yogurt magri con lo 0,1% di grassi, eliminando completamente dalla linea Esprit l'edulcorante sintetico aspartame ed utilizzando unicamente zuccheri naturali (fruttosio), al fine di allineare la formulazione degli yogurt magri 0,1% con frutta ai concetti di naturalità caratteristici di Yomo, pur mantenendo prestazioni organolettiche non inferiori a quelle del leader di mercato. Sulla nuova linea, lanciata a giugno 2006, è stata quindi mantenuta una struttura di prodotto cremosa, con tessitura liscia e un sapore di frutta più gustoso e naturale, delicatamente acidulo e privo dei retrogusti tipici degli edulcoranti artificiali.

Progetto nuovo Yomo Leggero bi-comparto

A febbraio 2006, è stata lanciata una nuova linea di yogurt per la sostituzione di Yomo Minipasto. Sono stati ideati e sviluppati nuovi gusti di yogurt magri con solo lo 0,1% di grassi, a basso contenuto calorico, naturali, dolcificati solo con fruttosio senza edulcoranti di sintesi quali aspartame e acesulfame, e confezionati in doppio comparto (il cosiddetto bi-comp).

Le tre nuove referenze sono: bianco dolce, ananas e pesca, abbinate a granella di muesli di cereali e frutta o di cereali e cioccolato.

Yomo Desiderio

È proseguita per tutto il 2006 l'attività di messa a punto della nuova linea di yogurt golosi Yomo Desiderio, caratterizzata da una struttura particolarmente soffice e cremosa, pur con caratteristiche nutrizionali equilibrate (limitato apporto di grassi). Sono state definite le sei referenze da lanciare nel 2007: crema chantilly, fiordilatte-cereali ricoperti di cioccolato, vaniglia-granella di nocciole, limone-meringhe, crema-amarene, panna-fragole. I gusti sono stati scelti per analogia con il settore gelati e pasticceria. Il gusto fiordilatte-cereali ricoperti di cioccolato risulta particolarmente innovativo, in quanto i minicrispies di cereali mantengono la loro croccantezza per tutta la vita commerciale del prodotto. Per ottenere questo risultato è stato fatto un lungo lavoro di messa a punto con un importante fornitore europeo di semilavorati per yogurt.

Yomo Plus

È stata lanciata a settembre la nuova referenza alla fragola (in sostituzione del gusto caffè), caratterizzata da sapore di fragola molto fruttato e naturale, con un colore tipico e prestazioni di gusto superiori al competitor. Il prodotto risulta particolarmente gradito ai consumatori (è ai primi posti nel ranking plus).

È stata inoltre modificata la formulazione delle due referenze agrumi di Sicilia e mirtillo-ribes: nel primo caso per migliorare le prestazioni organolettiche, nel secondo per conseguire, a parità di prestazioni organolettiche, un saving di costo resosi necessario per l'impennata del prezzo dei mirtilli.

Yomo Fibrya

Nell'ottica del miglioramento continuo e del contenimento di costi sono stati riformulati alcuni gusti della linea Fibrya alla frutta e sono state realizzate alcune nuove ricette per gusti alternativi.

Yogurt Alta Qualità Granarolo

Con un progetto iniziato nel settembre 2005 per l'ampliamento della linea, sono stati selezionati e realizzati due nuovi gusti: ciliegia e pesca-mango, scegliendo quest'ultimo per il lancio sul mercato in marzo 2006, ma lasciando in sospeso anche l'eventuale inserimento successivo della ciliegia in sostituzione di un'altra referenza poco performante sul mercato.

Yogurt Prima Natura Bio Granarolo

A fine agosto 2006 è stato finalizzato un progetto che ha permesso di rilanciare la linea yogurt intero con frutta da agricoltura biologica, selezionando materie prime con costi inferiori e qualificando due fornitori. Contestualmente, sono stati dismessi i quattro gusti della linea yogurt magro alla frutta a causa della perdita di quota di mercato.

Prodotti caseari a marchio Granarolo

Ricotta pastorizzata

Per il formato 250g si è operato nel 2006 per la riformulazione e il miglioramento delle caratteristiche sensoriali del prodotto, con una riduzione del contenuto di grasso (ora 12%) e un'ottimizzazione della omogeneizzazione, entrambe possibili da agosto 2006.

Ricotta con formato 100 g x 2

Nel 2006 si è lavorato su sperimentazione e allineamento del prodotto in collaborazione con il copacker Lat Bri per la ricotta Granarolo nel formato 100 g x 2. È prevista l'uscita sul mercato nel marzo 2007.

Formaggio fresco Piacere Leggero

È stata riportata all'interno di Granarolo S.p.A., nel caseificio Merlo, la produzione di un formaggio leggero a base di latte parzialmente scremato, da vendere a peso fisso (130 g). Il prodotto è confezionato in atmosfera modificata con shelf-life di 20 gg. Il lancio sul mercato è avvenuto in giugno 2006.

Stracchino cremoso Alta Qualità 180 g

È stata implementata anche presso il caseificio Merlo la produzione di stracchino cremoso prodotto con latte fresco di Alta Qualità confezionato in atmosfera modificata, a sostegno della produzione di Bologna nei momenti di alte richieste del mercato. Il progetto di sviluppo si è concluso a fine 2006 con il risultato positivo del consumer test.

Squacquerone Granarolo Alta Qualità

Su questo tipico formaggio emiliano-romagnolo è stata condotta una sperimentazione per il miglioramento della conservazione e l'allungamento della shelf-life da 15 gg a 17 gg, per allineare il prodotto alle esigenze del mercato. La nuova shelf-life è stata convalidata da dicembre 2006.

Poiché si sta completando l'iter di approvazione della Dop (denominazione di origine protetta) per il formaggio squacquerone di Romagna, è stato deciso di ripetere l'attività di selezione di batteri autoctoni e di industrializzazione di starter già svolta in passato. Si è quindi attivato

un progetto in collaborazione con Csl per la selezione e la caratterizzazione di batteri lattici autoctoni ricavati da latte della zona tipica e dal corrispondente lattofermento naturale realizzato nel caseificio di Bologna, con l'obiettivo di preparazione industriale di starter tipici liofilizzati. L'attività è in corso anche nel 2007.

Prodotti caseari a marchio Pettinicchio

Progetti di allungamento della shelf-life

Nel 2006 è stato portato avanti l'approfondimento dei fattori legati alla produzione che incidono sulla durata dei prodotti deperibili in frigoconservazione, con lo scopo di verificarne un possibile allungamento di alcuni giorni. Per la mozzarella vaccina 200g l'obiettivo di allungare la shelf-life da 12 gg a 14 gg è stato raggiunto e sarà attuabile da marzo 2007.

Dessert

Durante il 2006 le attività di progettazione e sviluppo sono state indirizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla business unit diversificazione. In particolare, è stato completato lo sviluppo di prodotti dedicati all'innovazione di packaging e di formulazione, per creare nuove occasioni di consumo.

Squeeze&Go. È stata ultimata l'area test della crema al cacao Squeeze &Go, prodotto realizzato presso un copacker francese, che costituisce un simpatico ed innovativo modo di far merenda per i bambini.

È stata formulata e verrà quindi introdotta nel mercato anche la versione vaniglia.

Crema Alta Qualità vaniglia e cacao. È stato completato lo sviluppo delle creme Alta Qualità nei gusti vaniglia e cacao, che sono state oggetto di valutazione in area test nel corso del 2006.

Crema Piacere Leggero cacao. La diversificazione della linea creme in vasetto ha previsto la formulazione di una crema al cacao a base di latte scremato. La crema Piacere Leggero, rivolta ad un target adulto, ha un ridotto contenuto energetico e di grassi.

La peculiarità del prodotto è quella di non contenere edulcoranti artificiali, ma solo zuccheri naturali.

Gastronomia

Nel corso del 2006 è iniziato un processo di ricerca e sviluppo mirato a:

- **miglioramento continuo:** rivisitazione delle ricette di prodotto, in particolare primi piatti ed antipasti di mare, al fine di migliorare costi di produzione e aspetti organolettici; gli imballi sono stati progettati per ottimizzare l'esposizione di scaffale, ed è iniziato uno studio di utilizzo degli imballi secondari con funzione di espositore da punto vendita;
- **extension line:** predisposizione di nuove ricette per le salse al pesto in funzione dei differenti posizionamenti di prezzo e lancio dei mono porzione da forno; sono state sviluppate nuove proposte di formato "prendi e vai" tris, nella versione pesce e vegetale, e di nuovo "prendi e vai" da 500g con coperchio richiudibile.
- **innovazione:** per affrontare il segmento delle ricorrenze sono state lanciate due novità: tartine "premium" con ingredienti di alta qualità e panettone gastronomico; il segmento dei monodose si è arricchito con le nuove zuppe, con tre proposte lanciate nel secondo semestre 2006.

Uova

Nonostante sia estremamente difficile riuscire a produrre innovazione nella categoria, Granarolo si sta concentrando nel miglioramento qualitativo delle uova, partendo da un attento controllo dell'alimentazione delle ovaiole. L'introduzione di fermenti lattici nei mangimi ha consentito di ottenere un miglioramento della consistenza del guscio grazie ad un incremento del benessere delle ovaiole.

Packaging

L'attività di ricerca è proseguita nel corso dell'anno 2006 con lo sviluppo di nuovi pack in materia plastica con l'impiego di barriera protettiva. Dopo essere partiti nel 2005 con lo sviluppo della nuova bottiglia da 1 litro in Pet triplostrato (brevetto Granarolo) per i prodotti Sdrink, nel corso del 2006 è stata utilizzata la tecnologia della co-iniezione per la progettazione di una preforma da 1 litro ottenendo, attraverso il processo di stiro-soffiaggio, una bottiglia con ottime performance in termini di ridotta permeabilità all'ossigeno e di completa barriera alla luce. La bottiglia, che rispetta esattamente il disegno della bottiglia del latte fresco, è stata una perfetta soluzione per prodotti quali latte Uht e latte pastorizzato a temperatura elevata Esl.

Nell'ambito dello sviluppo, Granarolo ha completato il restyling della bottiglia da 1 litro per il latte fresco Alta Qualità e Piacere Leggero. Gli interventi hanno riguardato l'ingegnerizzazione della spalla, che mostra in primo piano il nostro logo Granarolo, fino alla progettazione degli stampi e alla loro fornitura a tutti gli stabilimenti produttivi del Gruppo.

Altra attività di ricerca riguarda la nuova progettazione della bottiglietta Yomo da 90 ml per i lattini fermentati speciali in Hdpe triplostrato, con l'obiettivo di ottimizzare gli aspetti estetici, industriali e protettivi del prodotto, nonché quelli di impatto ambientale. A tale proposito si è riusciti a realizzare una bottiglia con caratteristiche tecniche favorevoli ad una facile ed efficiente macchinabilità e soprattutto con un peso significativamente più basso della precedente bottiglia Yomo.

Nell'ambito del continuo miglioramento dei contenitori e degli imballaggi secondari, nel 2006, tra i numerosi cambiamenti, sono state riprogettate le vaschette della linea a marchio Pettinicchio per le mozzarelle da 200g e 400g e per la ricotta pastorizzata da 200g.

Nei primi mesi del 2006 è inoltre proseguita un'intensa attività sia di controlli analitici su tutti i tipi di pack alla ricerca di eventuali tracce di ltx, sia di miglioramento della qualità di stampa e di sicurezza degli inchiostri impiegati dai fornitori. Essi sono stati coinvolti in progetti di aumento della sicurezza del packaging, di tracciabilità dei lotti produttivi e di accordi basati su capitolati tecnici rigorosi.

L'impegno di Granarolo in materia ambientale si è concretizzato in alcuni progetti quali la valutazione della sostituzione dell'imballo tradizionale di confezionamento per il burro in foglio di accoppiato di alluminio, con l'innovativo foglio paperlike a ridotto impatto ambientale, costituito in gran parte da materiali inorganici naturali quali calcite e dolomite (40-50%) e da polietilene, che risulta facilmente stampabile e permette, inoltre, una migliore ripiegatura del foglio durante l'uso del panetto di burro. Infine, altro progetto mirato alla riduzione degli impatti ambientali è stata la diminuzione di peso del tappo in Hdpe per la bottiglia del latte fresco per uno dei nostri fornitori. Proseguono, inoltre, gli studi di Lca (Life cycle assessment) per valutare gli impatti ambientali delle diverse tipologie di prodotto e packaging. In tale ambito, sulla bottiglia del latte fresco Alta Qualità da 1 litro, la R&D ha attivamente collaborato con la funzione ambiente per l'applicazione del modello di certificazione ambientale di prodotto Epd (Environmental product declaration).

Collaborazioni con le università

Nel 2006 sono proseguite le numerose attività di ricerca in collaborazione con varie università italiane, e anche la partecipazione a due progetti di ricerca integrati della Comunità Europea sul 6° Programma quadro.

Con l'Università di Pavia, dipartimento di Scienze pediatriche, è proseguita la ricerca sulla risposta immunitaria in bambini e adulti indotta dal consumo controllato del latte fermentato probiotico Yomo Abc Plus. Con il settore di microbiologia del Dista dell'Università di Bologna, sono proseguiti gli studi sulla modulazione della microflora intestinale, nonché sopravvivenza e tracciabilità di *Lactobacillus rhamnosus* Lgg nell'intestino umano.

È proseguita con la facoltà di Agraria dell'Università di Bologna la ricerca sulle contaminazioni da micotossine del mais in granello, con sperimentazioni in campo su alcune varietà di questo cereale, e il monitoraggio delle fasi di raccolta della granello, stoccaggio nei silos e trasformazione in mangimi. Nell'arco del 2006, è pure proseguito lo studio su numerose aziende agricole con produzione di mais coltivato secondo le pratiche dell'agricoltura biologica, con il monitoraggio delle micotossine e la valutazione in parallelo di coltivazioni convenzionali prelevate nelle stesse zone. È inoltre iniziata con il dipartimento Diproval dell'Università di Bologna una ricerca sulle caratteristiche della flora microbica e dei loro metaboliti in insilati di mais con preparazione tradizionale e con l'impiego dello starter microbico Lactosil; sono stati eseguiti molti campionamenti di insilati di mais in varie regioni italiane. In particolare, si sono valutati anche i microrganismi sporigeni, tra cui quelli Hrs, e il trasferimento microbico nel latte prodotto nelle stesse aziende agricole. Nell'area zootecnica, è proseguita l'attività nell'ambito del progetto europeo Qlif (Quality low input food) sulle caratteristiche qualitative del latte prodotto in diverse condizioni zootecniche e geografiche e sulla gestione della salute delle bovine e prevenzione delle mastiti; queste attività sono svolte in collaborazione con Granlatte. Nel 2006 è stata inoltre svolta una ricerca su quantificazione, caratterizzazione e valutazione della stabilità dei fitosteroli contenuti in vari ingredienti e materie prime e nel prodotto finito Equicol Yomo, l'innovativo latte fermentato arricchito di fitosteroli per la riduzione del colesterolo. Questa ricerca è stata eseguita dal dipartimento di Scienza degli alimenti di Bologna. Nel campo della sicurezza alimentare sono attive varie collaborazioni, tra cui la partecipazione al progetto europeo Pathogen combat per il controllo e la prevenzione delle contaminazioni da microbi patogeni negli alimenti; questa attività, iniziata nel 2006, proseguirà negli anni prossimi.

Le politiche per la qualità

Certificazioni

Certificazioni del Sistema di gestione per la qualità

Nel 2006 tutti i siti produttivi hanno mantenuto la conformità alla certificazione del Sistema di gestione per la qualità secondo la norma Uni En Iso 9001:00.

Certificazione di Rintracciabilità nella filiera per il prodotto latte Più Giorni

La certificazione di rintracciabilità secondo la norma Uni 10939:01 è stata ottenuta per il latte Più Giorni a pastorizzazione elevata sia

intero che parzialmente scremato prodotto nello stabilimento di Bologna. I requisiti relativi a questa certificazione, rilasciata dall'ente Csqa (certificato n. 4704), si riferiscono alla produzione del latte crudo alle stalle (tutte nel territorio italiano), alla sua raccolta, alla lavorazione nello stabilimento produttivo di Bologna e inoltre alla consegna del prodotto confezionato fino alla prima struttura logistica di distribuzione.

Certificazione di Filiera controllata e Rintracciabilità nella filiera per lo yogurt Prima Natura Bio da agricoltura biologica

La certificazione di Filiera controllata e di Rintracciabilità nella filiera è stata estesa nel 2006 anche allo yogurt Prima Natura Bio prodotto con latte, frutta e zucchero da agricoltura biologica. Il latte biologico utilizzato è esclusivamente italiano e vengono certificati, oltre all'applicazione del metodo di agricoltura biologica, anche l'intenso e approfondito sistema di controllo e di gestione della sicurezza e della qualità nella filiera agricola, come gli alimenti per le bovine, la salute e il benessere animale, il controllo dell'ambiente. Per questi prodotti sono stati rilasciati due certificati specifici (n. 5266 e n. 5267) dall'ente di certificazione Csqa.

Certificazione di Rintracciabilità nella filiera delle uova a marchio Granarolo e Centrale del Latte di Milano

Questa certificazione, ottenuta nel 2005, si è estesa a tutti i fornitori di uova e a tutti i mangimifici produttori di alimenti per allevamenti di galline ovaiole.

Assicurazione Qualità

L'Assicurazione Qualità nel 2006 ha presidiato le seguenti attività:

- controllo di qualità presso ogni stabilimento produttivo, per la valutazione della qualità delle materie prime, degli ingredienti, dei semilavorati, degli ausiliari di produzione;
- monitoraggio dei contaminanti ambientali (aflatossine, metalli pesanti, pesticidi, Pcb, ecc.);
- valutazione igienica degli stabilimenti e monitoraggio periodico dell'idoneità delle strutture;
- monitoraggio delle strutture logistiche e dei mezzi di trasporto sia della distribuzione primaria che secondaria per la verifica del mantenimento della catena del freddo;
- revisione dei sistemi Haccp degli stabilimenti, anche in ottemperanza dei regolamenti Ce 853 e 854, e monitoraggio della conformità dei sistemi Haccp dei fornitori;
- audit di qualifica di fornitori di materie prime, ingredienti, prodotti finiti, imballaggi;
- verifiche ispettive per valutare la conformità degli stabilimenti alla norma Iso 9001:00 e ai disciplinari tecnici;
- stesura dei capitoli tecnici con fornitori di materie prime, semilavorati e ingredienti e loro revisioni;
- stesura delle schede tecniche relative ai prodotti a marchio Granarolo e loro revisione;
- gestione delle problematiche tecniche relative alle segnalazioni dei consumatori.

Il sistema di tracciabilità. I due sottoprogetti Mes (manufacturing execution system) e Wms (warehouse management system) relativi all'informatizzazione del sistema di tracciabilità sono stati implemen-

tati rispettivamente nello stabilimento di lavorazione del latte fresco e nella piattaforma logistica di Bologna.

La difesa dell'ambiente

I principali obiettivi strategici della politica ambientale di Granarolo sono l'impiego di sistemi di gestione ambientale in tutti gli stabilimenti del gruppo, per prevenire, controllare e ridurre l'impatto sull'ambiente, e l'impegno a orientare progressivamente tutta la filiera produttiva verso l'ecosostenibilità, sensibilizzando e coinvolgendo la parte agro-zootecnica sulla difesa dell'ambiente.

In questa logica integrata si inseriscono le certificazioni ambientali degli stabilimenti che in questi anni abbiamo conseguito, come la Iso 14001 e la registrazione europea Emas.

Nel 2006 abbiamo proseguito gli studi di Lca (Life cycle assessment) sul ciclo di vita di alcuni prodotti per quanto riguarda tutti gli aspetti ambientali; per esempio i contenitori per yogurt realizzati con diversi materiali e nuovi approfondimenti e revisioni per la produzione di latte fresco e latte a lunga conservazione in bottiglia.

Sono stati effettuati studi accurati ed innovativi di Lca su cinque aziende zootecniche di produzione di latte fresco di Alta Qualità, situate in varie zone italiane e campionate in modo da essere rappresentative della base di produttori conferenti il latte AQ a Granlatte, con lo scopo di valutare gli impatti ambientali nella produzione agricola del latte, considerando tutte le fasi: coltivazione dei foraggi interna ed esterna, produzione dei mangimi, allevamento dei vitelli e delle bovine, mungitura, refrigerazione e trasporto. Queste ricerche e calcoli sono stati svolti in collaborazione con Enea, sede di Bologna, e i presentati al convegno Ecomondo a Rimini.

Nel 2006 è stato inoltre completato il progetto di certificazione internazionale Epd (Environmental product declaration) per tutto il ciclo di produzione del latte fresco pastorizzato di Alta Qualità confezionato in bottiglia Pet da 1 litro. Questo è il primo caso a livello mondiale e Granarolo ha generato, in collaborazione con gli esperti di Lca, il primo Product category rule internazionale per tutte le tipologie di latte e di prodotti liquidi a base di latte, a cui dovranno necessariamente riferirsi tutti gli operatori per ottenere lo stesso tipo di certificazione. Sono stati superati in modo positivo gli audit e siamo pertanto alla vigilia del conferimento di questa prestigiosa certificazione.

L'attenzione per il consumatore

Oltre a approfondire un particolare impegno sul fronte dell'innovazione di prodotto e su quello dell'estensione e consolidamento delle politiche per la qualità, il 2006 ha visto proseguire il forte impegno dell'azienda verso l'ascolto e il dialogo con il consumatore. Per quanto riguarda l'attività di ascolto e di customer care, i dati relativi alla gestione del numero verde (dotato di due linee indipendenti, una dedicata alla raccolta delle segnalazioni di non conformità dei prodotti e l'altra per le informazioni generali) mostrano un leggero calo: 17.260 telefonate, corrispondenti ad un 2,3%. Enorme incremento, invece, per il numero di contatti avvenuto attraverso la posta elettronica: 21.750 contro le 14.500 e-mail pervenute nel 2005 (+50%). In aumento purtroppo l'incidenza delle telefonate relative ai prodotti, il 13% rispetto all'11% del 2005; il restante 87% ha avuto come ogget-

to la richiesta di informazioni sulla raccolta punti, sulle diverse operazioni promozionali attuate nel corso dell'anno e sulla distribuzione e reperibilità dei prodotti. In calo, invece, l'incidenza delle e-mail riguardanti i prodotti: il 2,4% rispetto al 3,1% dell'anno precedente. Tutte le comunicazioni pervenute sono state oggetto di riscontro e catalogazione, con il coinvolgimento dei reparti produttivi interessati. L'entità delle segnalazioni di non conformità è infatti uno degli indicatori del sistema premiante, a conferma del fatto che l'azienda promuove presso tutti i propri dipendenti la consapevolezza che la qualità finale dei prodotti e la conseguente soddisfazione dei consumatori sono frutto del contributo di ciascuno, sebbene possa accadere che in diversi casi le non conformità insorgano nel processo negozio/consumo per una non corretta conservazione dei prodotti.

Sul fronte degli innovativi strumenti di dialogo con il pubblico, continua a consolidarsi, anno dopo anno, la platea di navigatori internet che entra in contatto con la versione virtuale della nostra azienda attraverso i 6 principali siti attualmente attivi (Granarolo istituzionale, Yomo, Lolagame, Primanaturabio, Yomofruttaeverdura, Lovostory). Nel 2006 sono stati infatti quasi 400 mila (contro i 350 mila del 2005 e i 330 mila del 2004) i visitatori complessivamente registrati da questi siti. La parte del leone l'ha fatta il sito istituzionale, che ha sfiorato la soglia delle 300 mila visite (287 mila per la precisione), facendo segnare un incremento di visibilità del 17% rispetto al 2005 (quando vennero totalizzate circa 245 mila visite complessive). Le pagine visitate hanno raggiunto quota 9 milioni e 300 mila, contro le 8,5 milioni del 2005 (+9%). Il sito istituzionale ha dunque proseguito la propria ascesa in termini di contatti (+30,5% di visite totali e +25% di visitatori unici nel triennio 2004-2006), ma ha ceduto qualcosa sotto il profilo dell'appeal. Infatti il tempo medio di permanenza è sceso nel medesimo arco temporale di circa il 12%, passando da oltre 7 minuti a poco più di 6. Un buon risultato l'ha ottenuto anche il sito di edutainment (educazione e intrattenimento) Lolagame, che ha superato i 33 mila contatti (erano stati 28 mila e 500 nel 2005, con un incremento anche in questo caso del 17%), buona parte dei quali finalizzati al download del gioco. Il sito Yomo, tenuto a battesimo nel maggio 2005, ha fatto registrare circa 42 mila visite totali, corrispondenti a 36 mila visitatori unici. La durata media di connessione si è aggirata sui 2 minuti e mezzo, mentre le pagine visitate sono state poco più di 1 milione. Il sito di prodotto Prima Natura Bio ha continuato invece a registrare perdite di audience, passando da 17 mila a 10 mila e 500 visite totali, a fronte di 8 mila e 800 visitatori unici (erano stati 13 mila e 800 nel 2005). Per quanto riguarda i siti di prodotto, l'ultimo nato, ovvero Yomo Frutta e Verdura, andato on-line nel giugno scorso, ha fatto registrare una performance altalenante: con un picco di 8 mila visitatori in luglio, il sito ha chiuso il semestre con 8 mila e 700 visite all'attivo, corrispondenti a 7 mila e 300 visitatori unici.

Infine il sito di prodotto sulle uova, Lovostory, divenuto attivo nel settembre 2005, ha portato a casa circa 4 mila visite (a fronte di 3 mila e 200 visitatori unici), ma facendo rilevare un trend incrementale nel corso dei mesi. Dai 175 visitatori di gennaio il sito è infatti riuscito ad attrarne circa 500 nei mesi di ottobre e novembre. Importanti novità per il 2007: considerata la rilevanza crescente che internet sta assumendo non solo come strumento di accreditamento e visibilità istituzionale, ma anche come mezzo di costruzione di una relazione diretta ed efficace con la platea dei consumatori, è stato disposto il varo di un progetto di ridefinizione complessiva delle strategie internet del Gruppo. Tale riposizionamento sfocerà nella realizzazione di un porta-

le di Gruppo che, nel riproporre in versione aggiornata le informazioni corporate, mostrerà una particolare attenzione alla valorizzazione dei marchi e dei prodotti. Il progetto prenderà il via nei primi giorni dell'anno e prevede la messa on line del nuovo sito entro la metà del 2007.

La responsabilità sociale

La sostenibilità, i valori, l'etica

Una delle questioni con cui Granarolo ha continuato a confrontarsi nel 2006 riguarda il rapporto tra la complessità dell'azione imprenditoriale e la ripartizione dei rischi ad essa connessi. Granarolo ormai si muove in uno scenario competitivo dominato dalle grandi multinazionali alimentari, che per definizione sono meno sottoposte all'influenza delle variabili di mercato, anche perché in buona parte le determinano. Questa situazione ha aperto numerosi punti di riflessione in azienda, sintetizzabili in uno solo: si può elevare il tono competitivo senza perdere la propria anima, o senza scoprirsi a considerarla un "di più" che restringe oltremodo i gradi di libertà aziendali? Esistono, ad esempio, dei fattori di ponderazione che ci consentano di valutare su un piano omogeneo il salvataggio dell'ex gruppo Yomo (e la relativa conservazione di centinaia di posti di lavoro altrimenti a rischio) e la dolorosa e aspra trattativa sindacale, faticosamente conclusa all'inizio del 2006 e finalizzata alla chiusura, per esigenze di ristrutturazione e di recupero di efficienza, di alcuni presidi produttivi, con conseguente collocazione fuori organico di decine di lavoratori del Gruppo? Nel valutare ciò, occorre anche evidenziare il ruolo della proprietà aziendale di Granarolo (lo stakeholder "socio-azionista") che, oltre ad assumersi il rischio dell'operazione di sviluppo richiamata, si è fatta carico di conseguenze che hanno penalizzato la redditività a breve termine del Gruppo. Granarolo ha maturato la convinzione che l'impresa sia tanto più socialmente responsabile quanto più, nell'ambito delle sue azioni, si ponga l'obiettivo di prevedere cosa fare di fronte a rischi futuri connessi alla propria attività e a scelte di medio lungo termine che abbiano conseguenze dirette sugli stakeholder. Ed è ciò che Granarolo ha tentato di fare nel chiamare a raccolta gli stakeholder per sottoporre loro le questioni cruciali relative al proprio sviluppo, per individuare ambiti di riflessione condivisi, per sviluppare "co-operativamente" piste di lavoro e opzioni possibili, per evidenziare rischi e opportunità e definirne i perimetri di ricaduta, in ossequio a quella ricerca di trasparenza, ascolto e confronto che è parte fondante del proprio approccio alla sostenibilità. Un modo di procedere che ha ampliato il valore dell'azione imprenditoriale, poiché lo ha inserito in una dimensione di razionalità collettiva prima ancora che essa divenga oggetto di scelte che, in una visione tradizionale, risulterebbero di competenza esclusiva dello stakeholder "socio-azionista". La consapevolezza maturata attraverso questo confronto è che non basta una visione aperta e illuminata, da parte di chi ha la guida dell'azienda, per garantire legittimità sociale alle proprie scelte. Occorrono ulteriori sedi e strumenti per un governo allargato delle decisioni e delle valutazioni del rischio, che consentano di stabilire un rapporto di fiducia reciproca nella gestione comune del rischio d'impresa.

Il dialogo con gli stakeholder

Il workshop multi-stakeholder, appuntamento con cui Granarolo riunisce periodicamente i rappresentanti dei propri principali interlocutori

socio-economici per discutere le scelte di sviluppo sostenibile, ha celebrato il 19 giugno 2006 la terza edizione (le prime due si erano svolte nel 2002 e nel 2004). L'iniziativa ha raccolto presso il teatro Arena del Sole di Bologna una sessantina di qualificati esponenti dei principali pubblici aziendali (clienti, fornitori, associazioni dei consumatori, istituzioni, ambientalisti, banche, onlus, mondo dell'università e della ricerca) ed è stata concepita in una logica nuova rispetto alle precedenti esperienze. In passato l'obiettivo dell'incontro era stato interrogare questi interlocutori di alto profilo (amministratori delegati, presidenti, assessori, funzionari, direttori di enti pubblici, aziende private, associazioni civiche, organi di informazione) sul modo in cui Granarolo potesse fare di più e di meglio per confermarsi come azienda socialmente responsabile. Questa volta, invece, l'iniziativa ha avuto un profilo diverso, leggibile in primo luogo attraverso la scelta del luogo di incontro: un teatro invece della sede di via Cadriano. Il motivo di questa scelta è stata spiegato ai partecipanti da Enrico Bertolino, già noto alla comunità Granarolo per aver animato la gran convention interattiva del 2004 e scelto anche in questa occasione come gran cerimoniere dell'incontro e arguto stimolatore della riflessione collettiva. Ai partecipanti è stato spiegato che il successo che l'azienda può avere sul palcoscenico del mercato in cui agisce dipende da come essa si rivela in grado di armonizzare le proprie scelte e le proprie performance con quelle di tutti gli altri attori presenti su quello stesso palco, in maniera da consentire a tutti di generare valore per la società. Poche concessioni, dunque, alla retorica dell'ascolto e della consultazione fine a sé stessa, e focalizzazione invece su quelle riflessioni che possano davvero incidere sulle rotte strategiche dell'azienda, per renderla realmente capace di esprimere valore durevole nel tempo. Non si è parlato, quindi, di etica o di valori astratti, bensì di scelte competitive e di opzioni di crescita. Granarolo ha presentato ai propri ospiti un menù tematico denso di contenuti di alto profilo. I partecipanti sono stati suddivisi in 6 tavoli, corrispondenti ai 6 principali fattori critici di successo dell'azienda: qualità, innovazione, trasparenza e dialogo, creazione di valore, crescita, territorialità. Ai vari tavoli è stato chiesto di indicare (coerentemente con le loro aspettative, con la visione evolutiva dello scenario di riferimento e con la storia delle relazioni avute con Granarolo) le priorità rispetto alle quali l'azienda può opportunamente conciliare esigenze di carattere competitivo con la generazione di nuovo valore per l'intero sistema in cui opera. Al termine dei lavori, dai vari tavoli (attorno ai quali sedevano stakeholder di diverse categorie, affinché la riflessione riuscisse a contemperare le esigenze di tutti e non le aspettative di singole categorie di pubblici) sono emersi spunti e considerazioni molto meditate e articolate. Un portavoce per ciascun gruppo ne ha anticipato alla direzione aziendale, presente al completo per l'occasione, i passaggi più significativi, ottenendo da essa alcune prime risposte e prese di posizione. Con questa iniziativa Granarolo ha ritenuto di poter dare la risposta più seria e credibile all'esigenza di avere in futuro un'azienda sempre più solida e competitiva, perché sempre più capace di leggere e scrivere il proprio futuro con gli occhi e con l'intelligenza che le viene dall'ascolto dei propri partner economici e sociali.

Il lavoro sul clima interno e i valori

Granarolo ha cominciato a progettare il proprio futuro rilanciando la scommessa dei valori e del coinvolgimento interno. Rispolverando, in pratica, quei fattori distintivi che risiedono nelle proprie radici e nella propria storia recente, e che oggi riemergono come ausilio indispensabile per accompagnare i processi di crescita e di cambiamento. Un per-

corso ufficializzato attraverso una convention dei quadri e dei dirigenti aziendali svoltasi il 7 novembre a Bologna. Nel corso dell'incontro è stato annunciato il varo di due importanti progetti, aventi come tema rispettivamente la riformulazione della bussola dei valori e il rafforzamento della comunicazione interna. Si tratta di iniziative elaborate dalla direzione a valle di un articolato processo di ascolto dei pubblici aziendali, sia interni che esterni, posto in essere nei 6/8 mesi precedenti.

L'azienda ha posto alla base della propria riflessione sulla qualità del clima interno alcuni segnali forti emersi dall'indagine di clima svolta nella primavera 2006, ovvero alcuni sintomi di insoddisfazione che attraversano la comunità aziendale: il primo è la percezione di una certa carenza di informazione, il secondo riguarda i processi di partecipazione e coinvolgimento. L'azienda è del resto consapevole del fatto che innovazione e crescita hanno aumentato i problemi e le complessità. Anche per questo motivo, nel mese di maggio 2006, la comunità di quadri e dirigenti è stata impegnata in una intensa sessione laboratoriale, realizzata grazie al supporto e al coordinamento del teorico della creatività Hubert Jaoui. I convenuti sono stati suddivisi in 12 tavoli di lavoro, ciascuno avente come tema l'ideazione di progetti di miglioramento della relazione con un interlocutore aziendale: cliente, consumatore, fornitore, ecc. Hanno fatto eccezione 3 dei 12 tavoli, ai quali è stato assegnato invece il compito di formulare proposte per rivitalizzare la bussola dei valori. Dall'elaborazione delle riflessioni e delle proposte emerse da tale sessione, la direzione ha sviluppato due piste di lavoro, che mirano ad offrire risposte attente a contemperare le diverse esigenze, ma al contempo fortemente ancorate al piano strategico aziendale, con l'obiettivo di fare del processo di ascolto e coinvolgimento una leva strategica di creazione del valore per l'impresa.

Il primo progetto consiste nella revisione e nella più efficace attribuzione d'importanza agli interessi che l'azienda assume come legittimi e come oggetto di tutela e attenzione. I valori dichiarati nella Bussola varata nel 1999 saranno dunque sottoposti ad un processo di rivisitazione, per aggiornarne significati e contenuti e agganciarne più saldamente la portata alle ambizioni di crescita e sviluppo. A tale fase rielaborativa se ne affiancherà una dedicata alla diffusione e alla comunicazione di questi valori, mirata sia verso il pubblico interno che verso quelli esterni, al fine di sviluppare una corretta percezione del posizionamento strategico e valoriale di Granarolo e contribuire alla formazione di legittime aspettative.

Il secondo progetto consiste nell'individuare e costruire nuovi strumenti e modalità operative utili ad offrire una più chiara visione dei processi aziendali di cambiamento, acquisendo una logica di segmentazione dell'informazione rispetto alle diverse fasce di popolazione aziendale. Lì dove verranno rilevati maggiori e specifici bisogni informativi andranno indirizzate più ampie e articolate risposte e occasioni di confronto, anche con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di una cultura aziendale maggiormente interfunzionale, a supporto dei processi di cambiamento.

I gruppi di lavoro, che prenderanno avvio nella primavera del 2007, svilupperanno le loro riflessioni partendo dal primo dovere etico di un'impresa, cioè la creazione di valore economico. In tal senso la riscrittura della Bussola dei valori verrà intesa come una riassegnazione delle corrette priorità ed obiettivi dell'azienda.

Le iniziative di solidarietà con i dipendenti

Nel 2006 è stato definitivamente messo a regime il nuovo modello di cittadinanza sociale d'impresa, inaugurato ad inizio 2005. La politica

di partnership con le onlus, inaugurata con la nuova formula, ha posto al centro il dipendente Granarolo. Tale coinvolgimento è avvenuto su due livelli. Da una parte il “match giving”, attraverso il quale i dipendenti hanno scelto con referendum le 2 onlus alle quali destinare l'equivalente in denaro di una o più ore del loro salario mensile. Dall'altra il progetto “3 cuori x 1 causa”, attraverso il quale i dipendenti hanno proposto direttamente (oppure sposato in un secondo tempo) piccoli progetti di alto valore sociale promossi da associazioni escluse dai grandi circuiti di fund raising. Si può dunque tracciare un primo bilancio, che ha però mostrato risultati in chiaroscuro, considerando che si trattava di una formula inedita e che il 2006 è stato per Granarolo un anno caratterizzato da situazioni che hanno relegato un po' in secondo piano l'attenzione verso le iniziative sociali.

Per quanto riguarda il “match giving” le cifre parlano da sole: nei due anni di applicazione del nuovo meccanismo, che mirava a consolidare la politica di partnership con le onlus ponendo al centro il dipendente Granarolo, non c'è stato il livello di partecipazione che ci si attendeva da parte della comunità aziendale.

Riepilogo dei contributi donati attraverso il match giving

	Medici Senza Frontiere				Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro			
	2005		2006		2005		2006	
	n.	euro	n.	euro	n.	euro	n.	euro
Granarolo	17	5.052	22	6.028	9	1.496	11	2.080
Yogolat*	10	1.268	–	–	4	446	–	–
Sail	1	42	1	48	–	–	–	–
Totale	28	6.362	23	6.076	13	1.942	11	2.080

* Yogolat nel 2006 è accorpata a Granarolo

Fonte: ufficio paghe

I progetti di Medici senza frontiere (“adozione” di uno dei medici dell'equipe di Msf che sta operando in Costa d'Avorio) e di Airc (“adozione” di un ricercatore che per due anni ha effettuato studi sulla genetica molecolare con finalità di prevenzione delle malattie tumorali) hanno mobilitato una trentina di dipendenti del Gruppo nel 2005, scesi ad una ventina nel 2006. A favore dei progetti sono stati devoluti complessivamente 8.305 euro nel 2005 e 8.165 euro nel 2006. La parte del leone l'ha fatta Medici senza frontiere, alla quale sono stati indirizzati contributi da parte di 28 dipendenti (17 appartenenti a Granarolo, 10 a Yogolat e 1 a Sail), per un totale di 6.362 euro nel 2005. Nell'anno successivo i dipendenti donatori sono stati 23 (di cui 22 appartenenti a Granarolo e 1 a Sail), a fronte di donazioni per un totale di 6.076 euro. Nei due anni di attuazione, il progetto Msf ha dunque convogliato un totale di 12.438 euro, importo raddoppiato grazie all'intervento dell'azienda. All'Associazione italiana per la ricerca sul cancro sono invece andati 1.942 euro nel 2005, provenienti da 9 dipendenti di Granarolo e 4 di Yogolat, e 2.080 euro, devoluti da 11 dipendenti di Granarolo, nel 2006. Il totale dei fondi raccolti a favore di Airc è stato pari a 4.022 euro. Non ha dunque riscosso particolare successo nemmeno il nuovo meccanismo di versamento dei contributi, che consentiva all'aspirante donatore (contattando l'ufficio del personale della sede di Bologna) di chiedere l'effettuazione delle ritenute dalla propria busta paga in ragione delle ore di salario devolute alle onlus.

Per quanto riguarda invece l'iniziativa “3 cuori x 1 causa”, nel febbraio 2006 è stato realizzato un referendum presso la comunità aziendale (unitamente all'indagine di clima) attraverso il quale sono stati individuati 4 progetti sociali che si sono divisi il fondo da 50 mila euro messo a disposizione dall'azienda. Alla consultazione hanno preso parte 529 dipendenti (pari al 27,4% dell'intera comunità aziendale), che hanno riversato la stragrande maggioranza dei voti (oltre un terzo del totale) sul progetto dell'Unione italiana lotta alla distrofia muscolare (costruzione all'interno dell'azienda ospedaliera Niguarda Ca' Granda di Milano di un centro clinico poli-specialistico dedicato a pazienti affetti da distrofia muscolare e altre malattie neuromuscolari). Al secondo posto si è piazzato il progetto sostenuto dai dipendenti della Sail di Gioia del Colle, denominato “La via latte per la vita” e finalizzato alla costruzione di un centro per l'assistenza ai disabili. Si sono aggiudicati le altre due posizioni vincenti il progetto di Legambiente Emilia-Romagna (ristrutturazione di un centro di cura e accoglienza temporanea per bambini vittime della tragedia di Chernobyl, ancora oggi costretti a vivere in zone fortemente contaminate dall'incidente nucleare del 1986) e quello dell'associazione assistenziale Pantonoikia, che rivolge il suo intervento in favore di famiglie in situazione di estrema povertà, di madri in stato di difficoltà e senza fissa dimora, di detenute in uscita o in percorso carcerario alternativo o inviate da strutture pubbliche, e di donne vittime della tratta o di violenza, con particolare attenzione agli stranieri immigrati (assunzione periodica di una psicologa). La cerimonia di consegna degli assegni, del valore di 12 mila e 500 euro, a ciascuna delle quattro associazioni, è avvenuta all'interno della convention di quadri e dirigenti che si è tenuta a Bologna il 19 maggio 2006.

Gli eventi a sfondo sociale

Con “Persi in Afghanistan. Ritorno 20 anni dopo”, un documentario che narra la storia dei prigionieri di guerra dell'Armata russa che negli anni '80 invase lo stato dei Talebani, la rete televisiva russa Channel One si è aggiudicata la sesta edizione del Premio Speciale Granarolo “Comunicazione per la vita”, promosso dall'azienda all'interno della 48° edizione del Prix Italia, il più prestigioso concorso radiotelevisivo internazionale promosso dalla Rai. Per il sesto anno consecutivo Granarolo e Prix Italia hanno dunque rinnovato la loro collaborazione per valorizzare le produzioni televisive di qualità, affidando ad una speciale giuria il compito di segnalare le produzioni televisive capaci di raccontare la vita laddove il suo valore sembra venir meno. Granarolo ha messo a disposizione i 25.000 euro del premio per sostenere la realizzazione di opere televisive che raccolgano la testimonianza di uomini, donne e bambini che, forti della propria disperante fragilità, decidono di non soccombere di fronte alle ingiustizie e alla sofferenza per recuperare la propria dignità. Sono state 39 le opere in concorso in questa edizione del Premio “Comunicazione per la vita”, provenienti dalle reti televisive di 14 diversi paesi del mondo. Si tratta di prodotti la cui assenza dai palinsesti, a favore di generi più “popolari” come accade in Italia per i reality, va sempre più a comporre un vuoto che svislaccia l'offerta radiotelevisiva sia pubblica che privata. Richiamare l'attenzione dei grandi circuiti televisivi sul lavoro di registi e produttori che non si sottraggono all'impegno di documentare vicende altrimenti invisibili è una delle principali finalità del premio istituito da Granarolo. “Persi in Afghanistan” narra la storia di un soldato russo che attraversa le difficoltà della guerra e della prigionia. Uno dei tanti prigionieri di guerra facenti parte dell'Armata 40 che

rimasero in Afghanistan dopo l'abbandono dei territori da parte dell'esercito russo e lì formarono le loro famiglie, impararono la lingua, divennero musulmani. Il protagonista del documentario riesce comunque a salvare la sua dignità di essere umano e propone al mondo i valori positivi della vita. La giuria è stata particolarmente colpita dall'ottimismo che il documento, per quanto tratti una vicenda tragica, lascia comunque trapelare, e dal modo in cui vengono descritti e raccontati i tanti momenti difficili. Il vincitore del Premio "Comunicazione per la vita" è stato proclamato nel corso della serata finale del Prix Italia, svoltasi a Venezia il 30 settembre.

La partnership tra Granarolo e la Rai per la valorizzazione della comunicazione televisiva di qualità si è sviluppata nel 2006 su un ulteriore e innovativo fronte: quello della tv satellitare.

È stata infatti realizzata un'iniziativa in collaborazione con RaiSat, denominata "Uno spot per la vita". Si è trattato di una serie televisiva legata alla pubblicità sociale, cioè a quegli spot – prodotti da istituzioni, agenzie internazionali ed umanitarie, organizzazioni non governative, ministeri e governi nazionali, associazioni non profit – che affrontano i temi più importanti, sotto il profilo etico e sociale, della nostra convivenza civile. Sono stati raccolti in tutto il mondo oltre 800 spot, che si sono poi confrontati nelle diverse puntate della serie, costituendo una sorta di "campionato mondiale" della pubblicità sociale. I temi di cui si è occupato il programma sono tanto vasti e forti quanto, paradossalmente, assai trascurati dai grandi media: la lotta alla fame e alla povertà, lo sfruttamento dei minori e delle donne, la protezione dell'infanzia, i diritti umani in tutte le forme, l'Aids e le malattie prevenibili, la promozione della salute e degli stili di vita sani, le campagne per la sicurezza stradale e contro le dipendenze come alcool, fumo, droga, la tutela e la protezione dell'ambiente, la difesa dei beni culturali ed artistici. Il programma "Uno spot per la vita" è andato in onda a partire dal 14 ottobre e fino alla fine di novembre su tutti e cinque i canali satellitari di RaiSat (Extra, Premium, CinemaWorld, Gambero Rosso, Ragazzi). La serie, realizzata con il patrocinio della Fondazione Pubblicità Progresso, ha ospitato una giuria presieduta da Sergio Zavoli, che all'ultima puntata ha segnalato lo spot giudicato più bello ed efficace per ciascun tema sociale, pur rispettando l'ottica internazionale e trasversale, che intende comprendere come le diverse culture del pianeta scelgano le proprie priorità sociali e le rappresentino nelle peculiarità dei rispettivi sistemi di comunicazione. Tra gli enti donatori degli spot hanno figurato molte delle agenzie internazionali operanti nel sociale: World food programme, Unicef, Fao, Ilo, Cooperazione italiana, Emergency, Amnesty international, Medici senza frontiere, Telefono azzurro, Wwf, Greenpeace, Croce rossa internazionale.

Anche il Premio Alta Qualità ha tagliato il traguardo della sesta edizione, sottolineando la propria ambizione a ritagliarsi un ruolo di sempre maggiore prestigio e visibilità. Sono state infatti numerose le novità che hanno contraddistinto l'edizione 2006 dell'evento, che ha celebrato la propria serata conclusiva il 29 novembre al Teatro Comunale di Bologna.

Innanzitutto la sesta edizione del Premio Alta Qualità è stata realizzata in collaborazione con il Comune di Bologna. È stato infatti siglato un protocollo d'intesa che ha promosso un'ulteriore crescita del Premio, favorendo al contempo le relazioni internazionali della città felsinea. Alla serata finale della manifestazione hanno partecipato i sindaci o loro delegati di 8 città di tutti i continenti. Municipalità estere che con Bologna intrattengono rapporti significativi: Betlemme

(Palestina), Guntur (India), Bohol (Filippine), Norimberga (Germania), Itabashi (Tokyo, Giappone), Tuzla (Bosnia Erzegovina), Belo Horizonte (Brasile), Kharkiv (Ucraina). Accanto al Premio Alta Qualità così come affermatisi nelle scorse edizioni – che è stato assegnato sulla base di una votazione dei giurati-stakeholder di Granarolo nel corso della serata conclusiva – è stato quindi istituito un ulteriore riconoscimento, alla cui assegnazione hanno concorso i cittadini sia di Bologna che delle città ad essa gemellate. Tale partecipazione è stata resa possibile attraverso la rete. È stato infatti messo on-line il sito www.premioaltaqualità.org, contenente tutte le informazioni sulla natura e sulle finalità del premio, oltre alle videointerviste ai tre finalisti e alla possibilità per il navigatore di votare il proprio candidato preferito. Le amministrazioni dei diversi comuni interessati si sono attivate per rendere note alle rispettive popolazioni questa iniziativa, affinché sul sito confluissero voti da tutte le municipalità internazionali coinvolte. Questi voti non sono andati a cumularsi a quelli degli stakeholder presenti in teatro il 29 novembre, ma hanno consentito l'assegnazione di un premio collaterale (consistente in una targa), il Premio Alta Qualità delle Città. Il Comune di Bologna, che ha concesso il proprio patrocinio al Premio, ha voluto così inserire la manifestazione tra quelle attività della città che saranno promosse sul piano internazionale per il valore morale e civile che esprimono.

Nella mattinata del 29 novembre si è svolto un altro e non meno intenso ed emozionante appuntamento, denominato Lezioni di Valore, che ha visto i tre finalisti del Premio incontrare la città di Bologna e gli studenti dell'ateneo felsineo presso l'Aula Magna di Santa Lucia: David Grossman, scrittore nato 52 anni fa e travolto personalmente dal conflitto israelo-palestinese lo scorso settembre, quando perse suo figlio Uri; Craig Murray, ex diplomatico del Foreign Office costretto a rinunciare alla carriera per aver denunciato la complicità del suo paese col regime uzbeko nel ricorso alla tortura contro civili innocenti per estorcere confessioni palesemente false ma "operativamente utili in un'ottica di guerra al terrorismo"; e infine Laura Perna che, all'età in cui tutti ritengono sia arrivato il momento di godersi la pensione e il riposo, è partita per l'Africa e oggi, all'età di 87 anni, assiste a Kinshasa 400 bambini orfani o abbandonati. Il Premio Alta Qualità 2006 è andato proprio a lei, premiata dal voto degli oltre 500 giurati presenti al Teatro Comunale per la grandezza del suo gesto. Il giorno successivo a Palazzo d'Accursio il sindaco Cofferati ha invece consegnato a Craig Murray la targa di vincitore del Premio Alta Qualità delle Città.

L'ultima novità dell'edizione 2006 del Premio è stata la possibilità di contare sulla diretta tv della serata finale, sia sul canale satellitare Raisat Extra (Sky) che in streaming sul sito del Premio. La presenza in rete e la diretta tv hanno consentito al Premio di fare un vero salto di qualità, ampliando enormemente il numero dei contatti, conferendo all'iniziativa una maggior vita temporale, legittimandone la divulgazione con anticipo al pubblico (compreso quello dei dipendenti del Gruppo) e conferendole un respiro davvero internazionale.

I progetti di solidarietà internazionale

Il 2006 è stato l'anno del completamento e dello start-up per la Centrale del Latte di Njombe, in Tanzania, nata dalla volontà del Cefa e del Gruppo Granarolo con lo scopo di portare benessere alimentare, sviluppo economico e coesione sociale in uno dei paesi più poveri e arretrati del pianeta. La fase della costruzione materiale e tecnologica dell'impianto è stata portata a termine a metà anno. Attualmente il Cefa e Granarolo sono impegnati nella fase più delicata

ta: quella della formazione delle professionalità e degli assetti organizzativi. Da quando è stata avviata la produzione, la quantità di latte lavorato dallo stabilimento è andata progressivamente crescendo. Oggi presso la milk factory vengono lavorati settimanalmente circa 4.200 litri di latte, destinati per il 42% (1.770 litri) alla produzione di yogurt, per il 31% (1.300 litri) alla produzione di latte pastorizzato e per il restante 27% (1.150 litri) alla produzione di mozzarella. Gli impianti di lavorazione sono stati reperiti grazie alla fattiva collaborazione di Granarolo, che ha consentito di dimezzare i preventivi delle ditte fornitrici. Si tratta di macchinari completamente nuovi, come il pastorizzatore e l'imbustatrice. Il latte esce imbustato in sacchetti da 250 e 500 grammi. I prodotti della milk factory stanno ottenendo un grosso successo sul mercato locale, in particolare lo yogurt. Anche il formaggio e la mozzarella (accessibili solo alla fascia di consumatori più benestante) stanno però valicando i confini del distretto di Njombe per essere venduti presso tutte le realtà più urbanizzate del Paese.

I prodotti lattiero-caseari in Tanzania risultano attualmente inaccessibili per la stragrande maggioranza della popolazione. Arrivano infatti dal Kenya e dal Sudafrica, e si tratta per lo più di latte sterilizzato che costa più di mille scellini al litro, l'equivalente di 75 centesimi di euro. Va considerato che lo stipendio medio in quell'area è pari a 26-27 euro mensili. La Centrale di Njombe invece vende la propria confezione da mezzo litro di latte fresco a 400 scellini.

La città di Njombe – 750 chilometri a sud-ovest della capitale Dar Es Salaam – ha poco più di 100.000 abitanti e si estende su un ampio territorio disseminato di piccole case o di capanne fatte con muri di fango. La ragione di questo degrado è in parte collegata alle finalità della missione del Cefa: cercare di impedire alle popolazioni che vivono nelle campagne di essere attratte dal miraggio tragicamente fallace rappresentato dalle grandi città. A Njombe il Cefa già alcuni anni fa aveva promosso la costituzione di una cooperativa di allevatori di vacche da latte, la quale raccoglie oggi più di 150 famiglie socie. Nel distretto operano oltre 500 allevatori di mucche da latte, con un patrimonio zootecnico di quasi 1.000 capi. Il fatto che la Centrale di Njombe garantisca il ritiro del latte soltanto a quegli allevatori che si dichiarano disponibili ad effettuare il controllo sui loro capi sta risultando determinante. Dopo una prima fase di scetticismo, gli allevatori si sono convinti ad introdurre una vera catena di controllo della qualità, presidiata dalle autorità veterinarie pubbliche.

La realizzazione della Centrale del Latte sta producendo un risultato economico e sociale molto importante. Da un lato contribuisce a migliorare il reddito delle famiglie conferenti, dall'altro assicura la disponibilità di latte fresco pastorizzato ed omogeneizzato alla popolazione. Il latte diventa quindi elemento primo nella sfida all'indigenza alimentare, alla malattia, alla povertà. Non solo. Attraverso il progetto, la Centrale del Latte si trasforma nel veicolo di una possibile realtà produttiva da assimilare al territorio, per uno sviluppo autonomo della popolazione residente.

Granarolo ha sostenuto la realizzazione del progetto attraverso due contributi in denaro (per un valore complessivo di 50 mila euro), attraverso un ulteriore contributo in prodotti distribuiti al pubblico in cambio di offerte (per un valore commerciale di circa 6 mila euro), l'acquisto di spazi televisivi sulle reti Rai per la messa in onda (nel mese di gennaio 2005) di uno spot del Cefa finalizzato a raccogliere fondi per il completamento della latteria e per la realizzazione di stage formativi – presso il caseificio Granarolo di Bologna – per gli operatori della

milk factory. La costruzione di professionalità consolidate per la conduzione della milk factory rappresenta oggi la nuova sfida. Una sfida che viene portata avanti anche grazie alla collaborazione di Granarolo, che nel 2006 per diverse settimane ha ospitato in stage presso il caseificio di Bologna quello che sarebbe poi divenuto il responsabile della linea dei formaggi, il quale ha potuto acquisire conoscenze professionali importantissime.

Il 2006 è stato un anno decisivo anche sul fronte del sostegno al Consorzio di cooperative di allevatori brasiliani Cocer/Corlac – la cui crescita Granarolo sostiene ormai da quasi un decennio attraverso una partnership con Nexus, ong della Flai-Cgil –. In questi anni Cocer/Corlac ha costruito un sistema cooperativo forte, capace di promuovere uno sviluppo economico e sociale stabile in tutta la regione del Rio Grande do Sul. Cocer/Corlac è oggi un importante referente per tutto lo stato, ponendosi come modello di un nuovo cooperativismo basato sull'onestà, la trasparenza amministrativa e la democratizzazione delle decisioni. Accanto a tutto questo restano comunque grossi problemi. In primo luogo in questo periodo il mercato del latte in Brasile è in flessione. Problemi di abbondanza di materia prima e di calo dei prezzi stanno sacrificando la gestione delle aziende che operano nel settore. A ciò occorre aggiungere che l'esperienza cooperativa sconta anche qualche imperizia gestionale. Andrebbero infatti sciolti alcuni nodi organizzativi, sintomatici di una crescita tutta da riordinare, con ruoli da definire e collocazioni di funzioni da chiarire. Per il Consorzio è quindi fondamentale delineare nuove prospettive per non scivolare nel baratro della stagnazione. I dirigenti di Cocer stanno dimostrando grandissima attenzione all'esperienza di Granarolo, sottolineando come le indicazioni dell'azienda siano risultate per loro importantissime per proseguire sulla strada di uno sviluppo sostenibile perché partecipato, condiviso, basato sulla partnership tra piccoli produttori, compatibile con l'ambiente. Cocer/Corlac associa oggi circa 4.500 produttori di latte, che conferiscono materia prima per una media di 42 litri al giorno e per un totale giornaliero di 1.900 quintali. Parte di questo latte viene lavorato in uno stabilimento molto vecchio e malandato, con diseconomie e dispersioni che oggi rappresentano un limite allo sviluppo di questa realtà, sia nel mercato che nel mondo agricolo. Questa importante e unica esperienza cooperativa di filiera rappresenta oggi però un esempio per l'economia agricola e zootecnica brasiliana, tanto è vero che il presidente Lula e alcuni suoi ministri si sono dimostrati più volte molto interessati ad essa. Corlac è anche l'unica realizzazione presente oggi in Brasile che sia frutto dell'iniziativa di cooperazione internazionale di Granarolo e del sindacato. Si tratta di un fiore all'occhiello, di cui si possono vantare anche le istituzioni che hanno tentato di compiere missioni sul luogo senza avere la possibilità di concretizzare interventi, proprio per l'assenza di soggetti in grado di trasformare le parole in fatti. Per questo investimento Granarolo si è impegnato unitamente a Coopfond (la struttura finanziaria di Legacoop, alla quale viene versato il 3% degli utili delle cooperative associate) a fornire uno stanziamento di 1,5 milioni di euro per 9 anni ad un tasso fortemente agevolato. Grazie a questo impegno alcune banche brasiliane, anche su sollecitazione del Governo, si sono impegnate a concedere il finanziamento necessario per la realizzazione dell'investimento. Unitamente all'aiuto finanziario, Granarolo si è anche impegnata a fornire agli amici brasiliani un'assistenza tecnico-professionale che permetta loro di affrontare sia l'investimento che la gestione industriale in condizioni di sostenibilità. È stato quindi convenuto di mettere a disposizione del progetto un dirigente Granarolo che vanta un'esperienza di oltre 15 anni nel settore lattiero caseario.

Il rapporto con il mondo medico-scientifico

Nel 2006 le relazioni con la comunità medico-scientifica hanno avuto l'obiettivo di consolidare i rapporti e di accreditare l'azienda come protagonista di innovazione. Per questo motivo sono state ampliate le categorie target, aggiungendo il mondo dei cardiologi; sono stati poi avviati alcuni progetti speciali ("Quanta salute avrò in tasca", progetto sperimentale sul delattosato); è stata inoltre potenziata la newsletter "Alta qualità della vita", con supplementi dedicati ai nuovi lanci di prodotto; sono stati infine avviati rapporti di collaborazione/consulenza – in fase di ideazione di nuovi prodotti e di progettazione di campagne divulgative – con eminenti esponenti delle diverse categorie mediche, al fine di acquisire alcune linee guida di sviluppo per il marketing e per la ricerca.

Naturalmente è proseguita la partecipazione ai convegni di alcune categorie mediche ritenute cruciali per l'attività aziendale. Tra i progetti avviati nel 2006 merita una citazione particolare il corso di formazione per pediatri "Quanta salute avrò in tasca", imperniato sulle problematiche dell'alimentazione e dello stile di vita di bambini e adolescenti e sui rischi futuri connessi all'obesità infantile. Per questi corsi è stato infatti richiesto l'accreditamento presso la Commissione nazionale di formazione continua in medicina del ministero della Salute, che ha dato diritto ai medici partecipanti di ottenere i crediti formativi che vengono riconosciuti all'evento. Il progetto è stato avviato in 6 regioni (Lombardia, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Veneto). La partecipazione dei pediatri è stata elevata (253 medici) e l'interesse alto, soprattutto nei confronti della relazione sui prodotti lattiero-caseari. Il progetto sta consentendo di sviluppare un'iniziativa di contatto nei confronti dei pediatri, che rappresentano una figura di riferimento per la diffusione tra bambini e adolescenti di uno stile di vita sano e di abitudini alimentari corrette. L'estensione del progetto consentirà poi a Granarolo di contattare direttamente, con un'eventuale iniziativa propria, un target medico importante e di peso per il proprio paniere di prodotti.

Un ulteriore progetto significativo avviato nel 2006 è consistito nella realizzazione di uno studio epidemiologico dal titolo: "Valutazione della intolleranza al lattosio nella popolazione italiana", attraverso il quale è stata verificata l'entità dell'intolleranza al lattosio in un campione di abitanti ed è stata studiata la possibilità di una successiva reintroduzione nell'alimentazione di latte delattosato nei soggetti riscontrati clinicamente intolleranti. Tale studio, mai affrontato prima sul territorio nazionale tramite strutture ospedaliere facenti capo all'Adi, permetterebbe di individuare la distribuzione della "patologia" nella popolazione italiana adulta (dai 30 anni in su) e di individuare più specificamente il target dei prodotti lattiero-caseari delattosati. L'indagine verrà svolta in Emilia-Romagna (almeno all'inizio), coinvolgendo 10 unità ospedaliere. Il 2006 ha visto la definizione delle basi metodologiche, ma la partenza vera e propria del progetto, cui è stata legata anche una borsa di studio, è prevista per il 2007.

È proseguita poi la pubblicazione della newsletter "Alta Qualità della Vita". Si tratta di uno strumento a cadenza quadrimestrale, già testato nel 2005 e riproposto nel 2006, che si è dimostrato utile e apprezzato dai medici perché approfondisce temi riguardanti l'alimentazione. Attualmente ne vengono stampate 35.000 copie (di cui 32.000 spedite a pediatri, gastroenterologi, dietologi, dietisti, esperti di scienza dell'alimentazione e 3.000 da distribuire ai congressi e nel corso delle altre attività). È in continua crescita il numero di specialisti che, venuti in possesso o a conoscenza della pubblicazione, hanno fatto espressa richiesta, attraverso i contatti utili indicati sulla rivista, di

essere inseriti nella mailing list per ricevere la newsletter regolarmente in ambulatorio.

Il rapporto con la scuola

Sempre aperto il dialogo con il mondo della scuola. Nel 2006 hanno visitato la sede di Bologna 1.906 persone, di cui:

- 465 studenti delle scuole elementari;
- 160 studenti delle scuole medie;
- 880 studenti delle scuole superiori;
- 401 studenti universitari/appartenenti a varie gruppi/delegazioni.

Hanno invece visitato la sede di Centrale del Latte di Milano oltre 7.000 persone, suddivisi all'incirca così:

- 3.500 studenti delle scuole elementari;
- 2.500 studenti delle scuole medie;
- 1.000 studenti delle scuole superiori;
- 100 altri (disabili, universitari, etc.).

La corporate reputation

Granarolo si è confermata anche nel 2006 nel novero delle aziende che godono della più alta reputazione in Italia. È quanto emerso dall'edizione 2006 della ricerca sulla "corporate reputation" ideata e realizzata da Cohn&Wolfe e dall'istituto di ricerca Research International. L'indagine – giunta alla seconda edizione – ha analizzato oltre 100 grandi aziende operanti in Italia (nell'edizione 2005 erano state 66), e si è svolta attraverso 4.775 interviste web e telefoniche (nel 2005 erano state 2.453), di cui 4.201 rivolte a cittadini (campione rappresentativo dell'opinione pubblica) e 574 (187 nel 2005) indirizzate verso opinion leader e influenzatori di opinione (giornalisti, analisti e investitori finanziari, associazioni ambientaliste e consumeriste, organizzazioni non governative). Nokia, Barilla, Bmw, Sony, Philips, Luxottica, Samsung, Microsoft, Toyota, Illy, Apple e Granarolo sono, nell'ordine, le imprese che risultano godere in assoluto della più alta corporate reputation nella percezione sia degli opinion leader sia dell'opinione pubblica del nostro Paese.

"Capacità relazionali", "valori di immagine", e "gestione etica", sono risultati i fattori chiave che creano più valore per l'impresa. Sono infatti

Graduatoria generale

Posizione	Azienda
1	Nokia
2	Barilla
3	Bmw
4	Sony
5	Philips
6	Luxottica
7	Samsung
8	Microsoft
9	Toyota
10	Illy
11	Apple
12	Granarolo

Fonte: Research International, 2006

ti gli elementi che maggiormente costruiscono la reputazione. Non solo notorietà, prodotti validi e buone performance finanziarie, dunque, rappresentano i “mattoni” di una solida reputazione.

La moderna ricetta del consenso contempla anche vision, etica, capacità relazionali e trasparenza. A dimostrarlo è proprio un'azienda come Granarolo, annoverata per il secondo anno consecutivo tra le più stimate aziende operanti in Italia. Un risultato niente affatto scontato, dal momento che – rispetto alla graduatoria dello scorso anno – le sorprese non sono mancate. È infatti finita fuori dalle prime posizioni un'azienda come Ferrero, che nel 2005 si era classificata seconda sia nel ranking dell'opinione pubblica che in quello degli opinion leader. Escluse eccellenti dai quartieri alti della graduatoria anche aziende come Johnson&Johnson (nel 2005 4° per l'opinione pubblica), L'Oreal (6° per l'opinione pubblica e 8° per gli opinion leader), Geox, Piaggio, Carrefour, Pirelli, Enel, Eni (lo scorso anno in testa alla graduatoria della reputazione per gli opinion leader) e Vodafone. Non ha invece subito appannamenti, assieme a quella di Granarolo, l'immagine di aziende fortemente connotate sotto il profilo etico-sociale come Coop (riconfermatasi tra le prime 5 aziende maggiormente stimate dal pubblico), Illy, Ikea, Unicredit. Conferme ottenute grazie anche ai plus che queste realtà hanno messo in campo in questi anni sul fronte del dialogo e della leadership sui valori, oltre che su quello della qualità di prodotti e servizi. Va segnalato infine che solo 11 aziende (e Granarolo è tra queste) sono risultate presenti tra le “top 20” sia per l'opinione pubblica che per gli opinion leader.

Sa8000

La certificazione di social accountability, scaduta nel corso del 2006 per effetto della conclusione del triennio di validità del certificato stesso, è stata riconfermata per il successivo triennio, a seguito della visita di rinnovo svolta dall'ente certificatore.

Politiche di selezione dei fornitori nel 2006. Le attività di controllo dei fornitori nel 2006 sono state svolte secondo il piano di intervento triennale approvato dalla direzione nello stesso anno, a seguito del rinnovo del certificato. In particolare, è proseguito il coinvolgimento dei fornitori sia in fase di attivazione di nuove forniture che in fase di prosecuzione del rapporto.

Ad essi viene richiesta, al momento della firma o del rinnovo del contratto, l'adesione al programma Sa8000, attraverso la sottoscrizione del codice di condotta Sa8000 e la compilazione della dichiarazione di conformità.

La rispondenza a tutti i requisiti previsti dalla Sa8000 viene accertata, in prima istanza, mediante analisi delle informazioni risultanti dalla dichiarazione di conformità e, successivamente, attraverso verifiche ispettive periodiche (audit di seconda parte) condotte a partire dai fornitori più critici. I principali indicatori del sistema di gestione ed i risultati conseguiti sono riportati nel bilancio di sostenibilità.

Formazione Sa8000. Il 2006 è stato caratterizzato da interventi tesi alla formazione del personale trasferito da altre società del Gruppo a seguito delle fusioni in Granarolo S.p.A., nonché al completamento delle attività formative svolte negli anni precedenti ed alla formazione del personale neo-assunto.

Programma di verifiche ispettive interne. Le verifiche ispettive interne, volte a verificare il rispetto della conformità a tutti i requisiti

Sa8000, nel 2006 sono state svolte secondo il programma triennale approvato dalla direzione nello stesso anno, a seguito del rinnovo del certificato. Eventuali non conformità allo standard Sa8000, emerse nel corso delle verifiche ispettive, sono state oggetto di richiesta di azioni correttive e, successivamente, di controlli volti a verificare la messa in atto delle azioni nei tempi indicati, nonché la relativa efficacia delle stesse.

Le politiche per le risorse umane

Occupazione

Al fine di assicurare una corretta interpretazione dei dati che seguono, occorre premettere che nel corso del 2006 il personale di Centrale del Latte di Milano e di Yogolat è entrato a far parte a tutti gli effetti dell'organico di Granarolo S.p.A., a seguito delle operazioni di fusione avvenute rispettivamente a gennaio e a giugno 2006.

Analizzando i dati nel suo complesso, riscontriamo una flessione del dato occupazionale complessivo pari al 5,7%.

Tale scenario è frutto in parte della razionalizzazione avvenuta con l'acquisizione di Yogolat e di Centrale del Latte di Milano e, secondariamente, rispecchia il verificarsi di dimissioni e pensionamenti avvenuti all'interno dell'organico storico di Granarolo S.p.A.

La contrazione occupazionale sopra citata è stata, inoltre, solo parzialmente compensata con l'ingresso di nuove risorse (93 cessati a fronte di 36 assunti), facendo riscontrare un sostanziale ribaltamento del tasso di turnover nella capogruppo (5,7% nel 2006 vs. il 2,5% del 2005 per le risorse in uscita e 2,2% – dato 2006 – vs. il 5,1% del 2005 per quelle in ingresso).

Si conferma, quindi, il sostanziale rallentamento della spinta occupazionale che aveva caratterizzato Granarolo S.p.A. negli anni scorsi, quando era forte l'esigenza di rafforzare l'azienda con nuove professionalità, capaci di affrontare le sfide emergenti.

Alla luce di tali osservazioni, il 2006 può essere inteso come un anno improntato al “consolidamento” del capitale umano aziendale.

Occorre segnalare il potenziamento della forza commerciale di Granarolo, avvenuto grazie all'ingresso di nuove e specifiche professionalità destinate a ruoli di vendita e trade marketing.

Relativamente alle categorie professionali, la contrazione dell'organico registrata nel 2006 ha coinvolto in termini percentuali, soprattutto il gruppo dirigenziale (–15,6%) e secondariamente la popolazione impiegatizia (–11,3%) e quella operaia (–7,2%). Tra le file dei

Risorse umane: distribuzione per società di appartenenza (al 31/12/2006)

Società	2004	2005	2006
Granarolo	864	914	1.636
Centrale del Latte di Milano	208	202	–
Vercelli Specialità Gastronomiche	125	126	117
Sail	85	92	88
Calabrialatte	28	23	21
Agriok	5	5	6
Yogolat	697	618	–
Totale Gruppo	2.012	1.980	1.868

Fonte: direzione risorse umane Gruppo Granarolo

Risorse umane: distribuzione per categoria professionale (al 31/12/2006)

Qualifica	2004	2005	2006
Dirigenti	43	47	40
Quadri	90	94	97
Impiegati	746	730	678
Operai	1.133	1.109	1.053
Totale Gruppo	2.012	1.980	1.868

Fonte: direzione risorse umane Gruppo Granarolo

quadri si riscontra, invece, un trend positivo, seppure di lieve entità (+3,6%).

Le tabelle che seguono si riferiscono alla composizione dell'organico per età e per anzianità aziendale, e rispecchiano la tendenza verso il consolidamento del gruppo "portatore di esperienza", consolidamento promosso anche attraverso l'inserimento di risorse dal profilo professionale strutturato: il 69% della popolazione aziendale si colloca nella fascia d'età 31-50, mentre il 45% dei neoassunti è rappresentato da risorse che hanno già maturato una buona esperienza lavorativa (fascia 31-40). Il consolidamento si rispecchia anche nell'anzianità di servizio: nel 40% dei casi questa si colloca, infatti, nell'intervallo 11-20 anni. Relativamente alla distribuzione della popolazione aziendale in termini di genere, rimane sostanzialmente immutata la composizione dell'organico: le donne rappresentano il 24% del Gruppo Granarolo, con concentrazioni di età e anzianità aziendale sostanzialmente omogenee a quelle della popolazione complessiva.

Il network che il Gruppo ha instaurato con il mondo scolastico/universitario e delle business school continua a rappresentare un valido stru-

mento di employer branding. Granarolo viene sempre più identificata come azienda in grado di "fare scuola" (soprattutto nelle professionalità tipiche del largo consumo alimentare) e di offrire concrete opportunità formative a coloro che si affacciano sul mondo del lavoro. Coerentemente con questa immagine conquistata sul campo, Granarolo continua a sostenere la politica rivolta ai giovani neolaureati, grazie alle attività di tutoraggio per l'elaborazione di tesi e all'attivazione di tirocini formativi, che ove possibile vengono trasformati in vere e proprie opportunità di inserimento lavorativo.

Politiche per i giovani e ruolo nel territorio

Iniziativa	2006
Stage e tirocini formativi	24 progetti
Tesi di laurea	5 progetti
Assunzione neolaureati	2 assunzioni

Organizzazione e sistema professionale

Il 2006, dal punto di vista organizzativo, si è caratterizzato anzitutto per importanti interventi di razionalizzazione delle strutture di produzione e logistiche.

A luglio 2006 ha cessato l'attività lo stabilimento di Rimini con l'allocatione della sua capacità produttiva su Bologna e, soprattutto, nel novembre dello stesso anno è stato completato il trasferimento delle produzioni di Centrale del Latte di Milano presso lo stabilimento ex Yomo, ora divenuto il polo produttivo di latte e yogurt di maggiori dimensioni del Gruppo Granarolo. In precedenza, ed in funzione del trasferimento della storica sede di via Castelbarco, si era già intervenuti specializzando lo stabilimento milanese nella produzione di latte fresco e quello novarese nella produzione di latte Uht.

Con riferimento al sistema logistico, nel 2006, completato il sistema delle 4 piattaforme previste nel progetto della nuova logistica Granarolo (Milano, Bologna, Roma, Bari), si è proceduto nella strutturazione del sistema dei transit point, portando a termine l'esternalizzazione delle ex filiali Granarolo. La struttura organizzativa di gestione della distribuzione secondaria, essenzialmente costituita dal gruppo professionale dei distribution manager, è stata quindi potenziata con l'individuazione di nuove figure di coordinamento, sia centrali che allocate sul territorio nazionale.

La direzione vendite è stata interessata da un ulteriore rafforzamento della struttura nazionale di riferimento per le insegne della Gdo e, a seguito del superamento della divisione gastronomia e food service, ha incorporato la rete vendite dedicata ai clienti food service quale ulteriore struttura di canale, affiancandola a quelle orientate ai clienti Normal trade e Gdo. È stata invece confermata la specificità del mercato della gastronomia, per il cui presidio e sviluppo è stata istituita e riorganizzata la direzione commerciale gastronomia, nella quale sono riunite le funzioni di marketing e di vendita per questo particolare segmento di prodotti.

Per sostenere lo sviluppo dei nuovi ruoli professionali emersi dai progetti di riorganizzazione è proseguita per l'intero 2006 – come meglio dettagliato di seguito – un'intensa attività formativa, che ha accompagnato anche lo sviluppo di nuovi sistemi informativi in area produzione e logistica. Nello stesso anno, peraltro, è stato avviato il progetto di introduzione di un sistema informativo Erp in area contabilità, finanza e controllo.

Risorse umane: distribuzione per età e sesso (anno 2006)

Età	Maschi	Femmine	Totale
20-30	90	33	123
31-40	317	124	441
41-50	632	209	841
51-60	338	71	409
oltre 60	39	15	54
Totale Gruppo	1.416	452	1.868

Fonte: direzione risorse umane Gruppo Granarolo

Risorse umane: distribuzione per anzianità (anno 2006)

Anzianità	Maschi	Femmine	Totale
0-5	243	89	332
6-10	220	75	295
11-15	237	73	310
16-20	337	94	431
21-25	235	60	295
26-30	107	36	143
oltre 30	37	25	62
Totale Gruppo	1.416	452	1.868

Fonte: direzione risorse umane Gruppo Granarolo

Tra gli interventi organizzativi relativi alla struttura operativa del Gruppo realizzati nel 2006 vanno infine annoverati il riassetto della funzione ricerca e sviluppo, allineata alla segmentazione per aree di business del marketing, col quale costituisce la “filiera” interna dell’innovazione, e la costituzione della direzione relazioni esterne e comunicazione, a diretto riporto della presidenza del Gruppo.

Nel 2006 il processo annuale di valutazione e feedback professionale rivolto alle risorse chiave dell’azienda (dirigenti, quadri, gestori di risorse rilevanti, laureati e/o giovani ad elevato potenziale) si è esteso ai collaboratori di società ex controllate ed ha coinvolto circa 190 dipendenti, di cui 42 con ruolo anche di valutatori.

Nel 2006 è stato sviluppato un nuovo strumento di accesso ad una biblioteca selezionata di testi e a un catalogo di training di formazione, fruibile da tutti i dipendenti attraverso l’intranet aziendale, al fine di favorire percorsi di autosviluppo gestiti principalmente dai singoli collaboratori di Granarolo, e assicurare un ulteriore strumento di sostegno per i piani di miglioramento individuali condivisi tra capo e collaboratore in conclusione del processo di feedback.

Attività formative

L’attività formativa svolta nel corso del 2006 con riferimento all’intero Gruppo Granarolo è stata pari a 15.871 ore, per un numero complessivo di partecipanti alle singole iniziative di 2.727 persone. Quest’ultimo dato evidenzia un incremento del 14% del numero di partecipanti rispetto all’anno precedente, pur in presenza di un monte ore complessivo sostanzialmente stabile (-3% rispetto al 2005). Nella tabella seguente sono riepilogate le attività di formazione per aree tematiche svolte nel corso del 2006.

Attività formative per aree tematiche (anno 2005)

Descrizione	Partecipanti	Ore
Formazione manageriale	106	2.372
Formazione specialistica (commerciale, marketing, R&D, personale, amministrazione, ecc.)	244	2.900
Formazione tecnica, qualità e ambiente, sicurezza	1.618	7.210
Informatica	177	2.504
Sa8000, codice etico, neoassunti	261	422
Altro (privacy, ecc.)	321	463
Totale	2.727	15.871

Tutte le principali aree tematiche registrano un sensibile incremento rispetto allo scorso anno, con l’eccezione della formazione svolta all’interno degli stabilimenti produttivi.

La formazione manageriale segna un incremento di ore del 35%, dovuto, in particolare, al proseguimento del programma formativo in tema di gestione dei collaboratori; la formazione specialistica marca un +66%, sostanzialmente riconducibile allo sviluppo del piano formativo per la forza vendita avviato due anni fa; la formazione informatica segna infine un +37%, a seguito del completamento del programma di alfabetizzazione informatica e dell’avvio – con la formazione di base ai key user – del progetto Erp.

La formazione realizzata in stabilimento – tecnica, relativa alla gestione Qualità, al Sistema Gestione Ambientale e in materia di sicurezza del lavoro – segna invece una contrazione, in termini di ore complessive, del 30%. Il dato è riconducibile a più cause: per gli

stabilimenti milanesi ha inciso la necessità di subordinare gli impegni formativi al timing del progetto di trasferimento di Centrale del Latte presso Pasturago; per altri stabilimenti pesa il confronto con un 2005 caratterizzato da un’attività formativa particolarmente intensa, per effetto di molti interventi sulla tecnologia alimentare, non ricorrenti, e delle attività legate alla riorganizzazione negli stabilimenti Yogolat. Tra i progetti formativi più significativi del 2006 si segnalano:

- il proseguimento del progetto di training in house, dedicato alla formazione manageriale sia dei dirigenti e quadri che dei capi operanti nei contesti di produzione;
- lo sviluppo dell’articolato piano di formazione diretto alla forza vendita, di cui sono stati realizzati i moduli formativi relativi al marketing operativo e alla gestione dello scaffale (di interesse per capi area, key account e merchandiser), e alla gestione del team di vendita;
- il training congiunto Marketing e Ricerca e Sviluppo sulle tecniche di gestione della creatività applicata.

All’attività di formazione ha significativamente contribuito l’istituzione di una specifica funzione nell’ambito della direzione vendite.

Relazioni industriali

La riorganizzazione degli assetti industriali e logistici del Gruppo ha inevitabilmente condizionato e caratterizzato anche le relazioni industriali nell’intero arco dell’esercizio. L’accordo sindacale sottoscritto il 21 febbraio 2006 al ministero del Lavoro, ponendo fine ad una difficile fase conflittuale, ha definito un percorso di gestione condivisa comprendente tutti i punti di crisi occupazionale del Gruppo: il completamento del piano di risanamento dell’ex gruppo Yomo, la rilocalizzazione della Centrale di Milano e la chiusura dello stabilimento di Rimini.

L’accordo ha individuato nella cassa integrazione straordinaria per riorganizzazione aziendale di 24 mesi, avviata il 12 giugno 2006, l’ammortizzatore sociale per le situazioni di crisi, compendiato da ulteriori misure a carico dell’azienda (integrazione del trattamento economico, incentivi al trasferimento di sito, incentivi all’esodo, outplacement). Alla sottoscrizione dell’accordo a livello nazionale è seguito il confronto a livello locale, per la definizione delle modalità specifiche di gestione della Cigs nei siti di Pasturago, Terzo d’Acqui, Sermoneta e nella Centrale di Milano. Il 13 luglio è stato inoltre firmato un accordo sindacale per l’esodo incentivato dei lavoratori in esubero, volontari o con possibilità di pensionamento nel periodo della riorganizzazione. I processi di incorporazione nella capogruppo di Centrale del Latte di Milano S.r.l., dal 1 gennaio 2006, e di Yogolat S.r.l., dal 1 giugno dello stesso anno, hanno comportato la sottoscrizione delle relative procedure per il trasferimento d’azienda, con continuità dei rapporti di lavoro e degli accordi sindacali preesistenti.

Un altro fronte di impegno rilevante si è configurato nei confronti della struttura commerciale e di distribuzione, con il completamento del processo di terziarizzazione distributiva, in ragione della quale si è proceduto sia a negoziare il trasferimento ai partner logistici degli addetti amministrativi in organico alle filiali, sia ad integrare in un’unica struttura la forza vendita proveniente da Yomo e quella di Granarolo; struttura definita secondo i ruoli professionali individuati

dal nuovo modello organizzativo per canale, con ingenti problemi quindi di armonizzazione dei trattamenti.

Il secondo semestre ha visto Milano al centro dell'attività negoziale, in relazione al progetto di trasferimento a Pasturago delle produzioni di latte fresco e dessert, per consentire lo smobilizzo degli impianti di via Castelbarco, dal quale erano già uscite le produzioni di latte Uht (assorbite da Novara) e del delattosato (sviluppate a Soliera). Il confronto ha riguardato il dimensionamento degli organici, nell'ambito degli strumenti di gestione occupazionale già definiti nell'accordo di febbraio, e l'organizzazione del lavoro nel nuovo stabilimento, che ha consentito di mettere i servizi a fattor comune con lo yogurtificio, realizzando importanti sinergie, ma aprendo contestualmente problemi di integrazione e armonizzazione dei trattamenti contrattuali.

Nel mese di dicembre, infine, le organizzazioni sindacali firmatarie del protocollo delle relazioni industriali di secondo livello e costituite in coordinamento nazionale delle Rsu, hanno presentato la piattaforma per il rinnovo dell'integrativo aziendale di Gruppo, scaduto nel 2005; piattaforma sulla quale si è immediatamente avviato il confronto tra le parti.

L'analisi delle principali voci di costo

Nella tabella è riportato il conto economico riclassificato secondo la struttura gestionale, per consentire il diretto riferimento con l'analisi dei costi riportata nel seguito.

Costi diretti di vendita

I costi in esame rappresentano una delle voci più significative e composite, strettamente legata al tipo di servizio richiesto dall'organizzazione di vendita e dalla struttura distributiva presente sul territorio nazionale e sono pari a 179,5 milioni di euro nel 2006 (+10,9% rispetto al 2005), con una incidenza sul fatturato del 19,8%.

In questa voce sono compresi gli oneri sostenuti per trasportare i prodotti dalle banchine dei siti produttivi al consumatore finale, quali:

- costi di logistica primaria, necessaria per il trasferimento dei prodotti dagli stabilimenti alle piattaforme distributive, e da queste al transit point del Gruppo o ai clienti che utilizzano centri distributivi di proprietà;

Gruppo Granarolo: principali voci di costo (da tavola di analisi dei risultati reddituali – valori in euro)

Voci	2006	% Fatturato	2005	% Fatturato	Differenza	Delta %
Ricavi netti prodotti	907.685.665	100,00	889.807.647	100,00	17.878.018	2,01
Altri ricavi	3.189.118	0,35	(624.498)	(0,07)	3.813.616	(610,67)
Totale ricavi	910.874.783	100,35	889.183.149	99,93	21.691.634	2,44
Contributi e premi	(96.537.075)	(10,64)	(84.511.719)	(9,50)	(12.025.357)	14,23
Provvigioni	(62.867.302)	(6,93)	(58.815.032)	(6,61)	(4.052.270)	6,89
Trasporti alla vendita	(20.083.887)	(2,21)	(18.531.362)	(2,08)	(1.552.525)	8,38
Costi diretti di vendita	(179.488.264)	(19,77)	(161.858.113)	(18,19)	(17.630.151)	10,89
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	731.386.519	80,58	727.325.037	81,74	4.061.482	0,56
Costi diretti di produzione	(559.155.025)	(61,60)	(546.994.724)	(61,47)	(12.160.300)	2,22
Margine di contribuzione	172.231.494	18,97	180.330.313	20,27	(8.098.818)	(4,49)
Pubblicità	(29.444.646)	(3,24)	(39.821.627)	(4,48)	10.376.981	(26,06)
Costi commerciali indiretti	(33.108.667)	(3,65)	(28.542.192)	(3,21)	(4.566.475)	16,00
Costo del lavoro indiretto	(39.373.684)	(4,34)	(44.511.307)	(5,00)	5.137.623	(11,54)
Altri costi di struttura	(18.505.404)	(2,04)	(19.259.852)	(2,16)	754.448	(3,92)
Altri proventi	5.297.762	0,58	3.689.728	0,41	1.608.034	43,58
Ebitda	57.096.854	6,29	51.885.062	5,83	5.211.792	10,04
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(7.182.702)	(0,79)	(3.778.757)	(0,42)	(3.403.945)	90,08
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(23.734.492)	(2,61)	(23.185.766)	(2,61)	(548.726)	2,37
Svalutazione crediti	(3.210.350)	(0,35)	(2.212.912)	(0,25)	(997.438)	45,07
Accantonamenti	(991.178)	(0,11)	(779.609)	(0,09)	(211.569)	27,14
Ebit	21.978.133	2,42	21.928.017	2,46	50.115	0,23
Proventi e oneri finanziari	(12.347.302)	(1,36)	(7.428.899)	(0,83)	(4.918.403)	66,21
Proventi e oneri straordinari	(71.055.466)	(7,83)	(2.007.367)	(0,23)	(69.048.100)	3439,74
Ammortamento marchi	(5.757.604)	(0,63)	(6.081.095)	(0,68)	323.491	(5,32)
Ammortamento avviamento	(4.428.171)	(0,49)	(4.422.360)	(0,50)	(5.811)	0,13
Reddito ante imposte	(71.610.412)	(7,89)	1.988.296	0,22	(73.598.708)	(3701,60)
Imposte sul reddito	14.827.971	1,63	(8.374.804)	(0,94)	23.202.775	(277,05)
Utile netto (Perdita)	(56.782.441)	(6,26)	(6.386.507)	(0,72)	(50.395.934)	789,10

- costi di distribuzione sostenuti per consegnare il prodotto dai transit point ai punti di vendita dei clienti;
- costi per premi e contributi promozionali, spesi per gestire gli spazi di vendita delle catene distributive o di clienti appartenenti ad altri canali.

Lo sviluppo realizzato nella distribuzione moderna ha comportato una variazione rilevante del mix del fatturato nei canali di vendita. L'incremento del peso della Gdo (sul quale si pagano contributi per premi e promozioni) e il contestuale decremento nei canali food service e normal trade hanno aumentato l'incidenza di tali costi sui ricavi. Inoltre, lo sviluppo nel canale più oneroso per la voce premi è accompagnato da un aumento del fatturato delle famiglie yogurt e caseari, che presentano una struttura contrattuale più impegnativa rispetto a quella del latte fresco e Uht, con una conseguente modifica del peso delle singole componenti di costo.

I costi per premi e contributi promozionali. Questa voce, che ha inciso per il 53,8% sul totale dei costi diretti di vendita e logistica (pesava il 52,4% nel 2005), è quella che evidenzia il maggior incremento in percentuale (+14,2% rispetto al 2005). Come già accennato in precedenza, le principali cause sono da individuare nella crescita delle vendite nel canale della grande distribuzione, nell'apporto dei fatturati dei prodotti caseari e yogurt e nell'aumento delle iniziative promozionali.

Provvigioni. I costi per la distribuzione nel 2006 hanno rappresentato il 35,0% del totale dei costi diretti di vendita e logistica (36,3% nel 2005). Rispetto al 2005, si è verificato un incremento della voce del 6,9%, nettamente superiore sia all'aumento dei volumi (3,0%), sia all'aumento dei fatturati (+2,0%).

I costi di trasporto alla vendita. Nel 2006 i costi di logistica primaria hanno pesato per l'11,2% sul totale dei costi diretti di vendita, con una diminuzione rispetto all'anno precedente (11,4% l'incidenza nel 2005) per effetto del consistente incremento della voce relativa ai costi per premi e contributi promozionali. Complessivamente, i costi di logistica primaria hanno subito un aumento del 8,4%, più elevato di quello registrato nei volumi (3,0%), per l'aumento del costo dei carburanti e per costi di movimentazione straordinari legati al trasferimento della Centrale del Latte di Milano.

Costi della produzione

Nel 2006 l'incidenza complessiva dei costi diretti di produzione sulle vendite del Gruppo ha registrato un incremento dello 0,1% rispetto al 2005. Tra le voci che compongono questo aggregato, si può rilevare che gli acquisti di materie prime, imballaggi e prodotti finiti hanno mostrato una riduzione di incidenza dello 0,7%. I costi per energie, i costi diversi, quelli operativi e per manutenzioni, hanno evidenziato un aumento del peso sulle vendite dello 0,5%. Si ricorda che la riduzione di peso della materia prima è in parte conseguente all'abbassamento dei costi registrati sui mercati nazionali ed europei. Il costo del personale, nell'esercizio in esame, ha visto aumentare lievemente la sua incidenza sulle vendite. Gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali afferenti agli asset industriali sono cresciuti nel 2006 per 0,9 milioni di euro, per effetto di investimenti sulle strutture di Yomo e sull'area industriale di Milano. Si è, quindi, registrato un incremento dell'incidenza sulle vendite, passando dal 2,1% del 2005 al 2,2% del 2006.

Costi indiretti di vendita e delle strutture distributive

Nel 2006 i costi indiretti di vendita e i costi delle strutture distributive hanno raggiunto i 33,1 milioni di euro, con un incremento rispetto all'anno precedente del 16,0%, superiore alla crescita dei volumi e del fatturato; di conseguenza, l'incidenza sui ricavi netti risulta pari al 3,6% (3,2% nel 2005). La crescita è da ricercare nei costi delle prestazioni per terziarizzazione delle strutture periferiche e della piattaforma di Pieve Emanuele (Milano).

Costi delle materie prime

Gli utilizzi di materia prima del Gruppo sono aumentati in maniera più contenuta rispetto agli anni precedenti. L'incremento registrato (1,2%) rappresenta un dato positivo, se si considera la generale complessità che ha caratterizzato il 2006. I volumi conferiti da Granlatte sono leggermente diminuiti attestandosi al 64,7%, così come la quota totale di latte nazionale che passa dal 78,9% al 75,1%.

Va ricordato che nel corso dell'anno è stata intensificata la selezione dei fornitori, privilegiando la qualità e la costanza nelle forniture; questo ha consentito un significativo miglioramento qualitativo del latte nazionale utilizzato per le nostre produzioni.

Sono incrementati i volumi del latte d'importazione, che passano dal 21,1% al 24,9%, con una accresciuta importanza assunta dal latte scremato, che ha pesato sul volume totale del Gruppo per il 15% (+12,2% rispetto al 2005).

Come già accennato, la selezione qualitativa del latte nazionale ha ridotto di poco i volumi, migliorando invece le caratteristiche microbiologiche della materia prima. Sia nell'Alta Qualità che nel latte tradizionale sono diminuite cellule e carica batterica totale e si è incrementa-

Volumi di materia prima utilizzata dal Gruppo nel 2006

Anni	Volumi (q)	Incrementi (%)
1999	4.717.137	
2000	5.652.858	19,84
2001	5.920.315	4,73
2002	6.088.282	2,84
2003	6.476.432	6,38
2004	7.046.703	8,81
2005	7.765.000	10,19
2006	7.858.348	1,20

Provenienza materia prima (valori espressi in % sul totale)

Anni	Granlatte	Acquisto nazionale	Totale nazionale	Esteri importati	Totale naz. + estero
1999	55	11	66	34	100
2000	57	13	70	30	100
2001	60	15	75	25	100
2002	68	7	75	25	100
2003	61,7	9	70,60	29,4	100
2004	57,0	9,90	70,30	29,7	100
2005	68,1	10,8	78,9	21,1	100
2006	64,7	10,3	75,1	24,9	100

Riassunto entrate materia prima Gruppo Granarolo 2006

Voci	quintali	% sul totale
Totale latte e panna	7.858.348	
di cui Granlatte	5.087.820	64,7
di cui alta qualità	2.357.829	30,0 pari al 46,3% del conferito da Granlatte
di cui biologico	211.748	2,7 pari al 4,2% del conferito da Granlatte
di cui tracciato	973.267	12,4 pari al 19,1% del conferito da Granlatte
di cui bufala	27.419	0,3 pari allo 0,5% del conferito da Granlatte
di cui zootecnico	1.669	0,02 pari allo 0,03% del conferito da Granlatte
di cui normale	1.515.888	19,3 pari al 29,8% del conferito da Granlatte
di cui Italia extra-GI	813.214	10,3
di cui intero estero	738.303	9,4
di cui magro estero	1.179.275	15,0
di cui panna	39.737	0,5

to il valore proteico, mentre la percentuale di materia grassa si è mantenuta sostanzialmente sui valori dell'anno precedente.

In sostanza, il Gruppo ha utilizzato una materia prima qualitativamente migliore rispetto all'anno precedente.

Costi del lavoro

Nel 2006 il costo del lavoro è stato, per l'intero Gruppo Granarolo, pari a 86,4 milioni di euro (3,4 milioni di euro in meno rispetto al 2005), un risultato da ascrivere alla riduzione del personale conseguente ai primi effetti della terziarizzazione delle strutture periferiche.

Altri costi

In questo paragrafo vengono brevemente analizzati i costi operativi delle strutture centrali, gli ammortamenti (compresi marchi ed avviamento) e gli accantonamenti. Per quanto riguarda i primi, riscontriamo una riduzione della voce pari al 3,9%, con un'incidenza sul fatturato che migliora dello 0,2% in quanto, nel 2005, erano presenti costi per lo studio della situazione Parmalat.

Gli ammortamenti (compresi marchi ed avviamento) sono aumentati rispetto all'anno precedente del 9,5%; l'aumento del fatturato ha portato questa voce ad un incremento dell'incidenza sulle vendite dello 0,3%. È cresciuto del 40,4% rispetto all'anno precedente il valore dell'accantonamento rischi su crediti, in conseguenza dell'incremento di fatturato e dei rischi di insolvenza legati ad alcune posizioni di credito che fanno ritenere necessario un accantonamento superiore a quello dell'esercizio 2005; questo ha conseguentemente aumentato l'incidenza della voce sul fatturato netto dello 0,1%.

Proventi e oneri finanziari

Il saldo economico della gestione finanziaria risulta negativo per 12,3 milioni di euro, mentre nell'esercizio precedente che era stato negativo per 7,4 milioni di euro. Una variazione da ricondurre principalmente al sensibile aumento dei tassi di interesse riscontrato nell'anno e al

peggioramento della posizione finanziaria netta derivante dall'operazione Yomo.

Nell'esercizio in esame, i tassi medi mensili, relativi all'Euribor 6 mesi, scontano aumenti crescenti che, nel mese di settembre, raggiungono i 135 punti base (+62,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Le operazioni di copertura messe in atto da Granarolo hanno contribuito solo parzialmente a limitare gli impatti sugli oneri finanziari. Altro fattore che ha portato all'incremento degli oneri finanziari deriva dalla crescita dell'indebitamento netto del Gruppo, in seguito all'acquisizione delle società facenti parte dell'ex gruppo Yomo. L'indebitamento medio del 2006 è superiore del 30% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Si ricorda, infine, che il dato puntuale dell'indebitamento a fine 2005 era influenzato dal versamento di 71,5 milioni di euro, effettuato nel mese di ottobre da Banca Intesa a titolo di aumento di capitale sociale di Granarolo S.p.A.

Proventi e oneri straordinari

La voce presenta un saldo negativo per 71,0 milioni di euro, contro un saldo negativo di 2,0 milioni di euro dell'esercizio precedente. L'incremento deriva principalmente dagli impatti economici causati dall'operazione di acquisto delle società dell'ex gruppo Yomo e da altri costi straordinari riassunti di seguito.

Acquisto società ex gruppo Yomo

In data 23 marzo 2006 si è proceduto alla stipula dei contratti previsti nell'ambito dell'operazione Yomo. In particolare sono stati perfezionati:

- con gli organi della procedura, l'acquisto parziale dei rami d'azienda delle società concordatarie comprendenti fabbricati, crediti e partecipazioni;
- con Tau e società correlate, l'acquisto delle azioni della società Sitia-Yomo S.p.A. oltre che di altri crediti.

L'acquisto parziale dei rami d'azienda, il cui valore di cessione era stato concordato con il Tribunale di Pavia per complessivi 124,5 milioni di euro, ha comportato per Granarolo l'erogazione di un finanziamento determinato come descritto in tabella.

Tale valore ha la sua contropartita negli asset rimasti all'interno della procedura (marchi e impianti), il cui trasferimento a Granarolo si perfezionerà, quando sarà esercitato il diritto di opzione all'acquisto dei suddetti asset (diritto da esercitare entro il 31 dicembre 2008).

Il portafoglio dei crediti (commerciali, tributari, e altro) acquisito dalla procedura per 29,9 milioni è stato puntualmente analizzato ed è

Finanziamento acquisto società ex Gruppo Yomo (valori in migliaia di euro)

Valore concordato	124.505
Liquidità presente al 23/03/2006	(26.132)
Crediti non trasferiti a Granarolo	(3.450)
Valore netto	94.923
Cessione immobili	(20.041)
Cessione partecipazioni	(1.211)
Cessione crediti	(29.983)
Finanziamento a saldo	(43.687)

stata accantonata a fondo svalutazione crediti una somma di 6,7 milioni di euro.

L'acquisto del 100% delle azioni della società Sitia-Yomo S.p.A. per un valore di 57,4 milioni di euro è avvenuto mediante l'accollo di debiti della controllante Tau verso le banche e mediante l'esborso di denaro per le quote di minoranza detenute da altre società. L'estinzione di tali debiti è avvenuta per un valore inferiore a quello dell'accollo, generando una sopravvenienza di 7,5 milioni di euro. Fra i debiti di Tau verso le banche, il valore più significativo era il debito verso Banca Intesa pari a 40 milioni di euro.

La partecipazione in Sitia-Yomo S.p.A. è stata svalutata di 40 milioni di euro, al fine di riflettere l'effettivo valore che potrebbe essere riconosciuto alle azioni, tenuto conto degli asset ancora presenti nella società. Tale valutazione emerge da una perizia di stima di un esperto indipendente.

In data 23 marzo 2006, inoltre, Granarolo ha acquistato un credito che Tau vantava verso Sitia-Yomo S.p.A. per 27,3 milioni di euro, svalutandolo del 60% per 16,3 milioni di euro.

Granarolo ha acquistato da Tau un prestito obbligazionario al portatore emesso da Torre in Pietra per 516 mila euro. Per coprire la perdita registrata da Torre in Pietra, Granarolo ha rinunciato al credito, svalutandolo completamente.

Altri eventi

Nel giugno 2006 Granarolo ha attivato un piano di riorganizzazione che prevede l'apertura di una procedura di cassa integrazione straordinaria a partire dal 12 giugno 2006, ad estensione della precedente relativa a Yogolat, società che dal 1 giugno 2006 è stata incorporata in Granarolo. Il piano di riorganizzazione prevede la collocazione in mobilità tra il 14 luglio 2006 e l'11 giugno 2008 di dipendenti pensionabili o volontari. Con riferimento ai dipendenti in Cigs a zero ore e agli esuberanti conclamati come strutturali, si è provveduto a stanziare gli oneri stimati per l'esercizio 2007 e 2008 per complessivi 7,4 milioni di euro.

Sulla base dei preventivi di spesa definitivi, è stato incrementato di 1,5 milioni di euro il fondo per i costi previsti per la bonifica e la successiva demolizione dell'area di via Castelbarco (ex Centrale del Latte di Milano).

Gli investimenti

Gli investimenti in comunicazione

Il mercato della pubblicità. L'andamento degli investimenti pubblicitari nel 2006 (fonte: Nielsen media research) registra un incremento del 2,9% rispetto all'anno precedente, raggiungendo gli 8,4 miliardi di euro, e confermando così un trend in crescita per il quarto anno consecutivo (+18,3% rispetto al 2002). Meno vivace, ma sempre di segno positivo, l'andamento degli investimenti del comparto alimentare, che si attestano sul +0,9% rispetto all'anno precedente.

La pubblicità televisiva supera i 4,7 miliardi di euro, segnando un +0,8% a livello di mercato totale, che diventa +0,5% per l'alimentare. Tra le principali emittenti, Mediaset chiude in pareggio rispetto al 2005 (+0,1%), mentre Rai va a +1,6%. Continua la crescita di La7, che sfiora un incremento del 10% e di All Music con un +13%; se gli investimenti continuano ad aumentare, gli ascolti televisivi vanno nella direzione opposta: -6,5% per il totale Tv, a causa della forte perdita delle emittenti generaliste (-9,4% Rai, -8,4% Mediaset, -5,6% La7); in

forte incremento, invece, l'audience di quelle satellitari (+28,5%), che raggiungono uno share del 7,8% sull'intera popolazione, dato che diventa l'11,2% sul target responsabili acquisti, del 12,9% sugli adulti e del 16,8% sui bambini.

Per quanto riguarda i mezzi alternativi alla Tv, la stampa oltrepassa i 2,7 miliardi di euro (+4,4%), trainata soprattutto dai periodici che sul segmento alimentare segnano un +7%, laddove i quotidiani registrano comunque un buon +3,1%. La radio incrementa del 7,8%, anche se nel comparto alimentare perde quasi il 3%, che si aggiunge al -8,5% dello scorso anno. Nell'affissione, l'alimentare è in leggera ripresa: +1,1% dopo il drammatico -16% del 2005. Il cinema flette su tutti i fronti: -8,2% a totale mercato e -3,7% sull'alimentare. Dopo l'ottima performance dell'anno precedente, anche il 2006 si è confermato come eccellente per la raccolta di internet: con un +43,5% per il totale dei segmenti (+21,5% sull'alimentare) ed un investimento complessivo che sfiora i 200 milioni di euro, conquista il 4° posto in valore assoluto nella classifica dei mezzi dopo Tv, stampa e radio.

Latte e yogurt. Gli investimenti in comunicazione del comparto latte nel 2006 sono stati pari a 21,8 milioni di euro (-8% rispetto all'anno precedente); quelli dedicati al latte fresco sono diminuiti del 34%, mentre quelli indirizzati all'Uht hanno registrato un incremento del 47%.

Granarolo, con 6,7 milioni di euro stanziati, ha diminuito il proprio investimento in questo ambito del 12% rispetto all'anno precedente, ma anche fra i competitor si è assistito a un sensibile ri-bilanciamento, con Parmalat che ha superato i 12,4 milioni di euro (+19% rispetto al 2005) ed i restanti player che hanno investito circa la metà dell'anno precedente, scendendo a 2,7 milioni di euro.

Granarolo ha destinato circa la metà del suo investimento a Piacere Leggero, sostenendo anche la versione Uht. Nel 2006 ha sospeso il sostegno al latte fresco di Alta Qualità, ma ha supportato su stampa e affissione Accadi ed il nuovo latte Fibrya. Parmalat ha puntato sui funzionali, insistendo su Zymil, Omega 3 e Jeunesse e lanciando con aggressività Fibresse e Phisical.

Pur in contrazione del 4% rispetto all'anno precedente, gli investimenti sullo yogurt restano quattro volte superiori a quelli del latte chiudendo l'anno a quasi 88 milioni di euro.

Il Gruppo Danone ha aumentato ulteriormente la sua share of voice, passando dal 48% al 54%, con un investimento di oltre 45,7 milioni di euro. A fronte di un incremento dello stanziamento del 7%, Danone ha diminuito invece il numero di Grp's e di settimane di on-air (da 77 a 70 settimane cumulate), in ragione di un ulteriore spostamento di parte degli investimenti su mezzi non rilevati (come tv satellitari, internet, affissione, ecc.). I prodotti protagonisti sono soprattutto i funzionali: Actimel (da solo beneficia di 14 milioni di euro), Activia, Danacol ai quali si aggiunge il prodotto storico Vitasnella.

Müller, che si concentra esclusivamente nel segmento intero, riduce ulteriormente la sua presenza scendendo a 8,6 milioni (14,5 nel 2004, 11,1 nel 2005), con una share of voice del 10% (rispetto al 13% dell'anno precedente).

Stessa share realizza Nestlé, anch'essa in calo del 22% rispetto all'anno precedente, investendo esclusivamente sul funzionale Lc1 e su Sveltesse. A seguire, con l'8% di share, troviamo Unilever che investe il 7% in meno del 2005, esclusivamente sul funzionale anti-colesterolo Maya Proactiv. Parmalat e Mila insieme fanno il 5% del mercato.

Il Gruppo Granarolo chiude il 2006 con una share of voice del 12%, investendo l'8% in meno rispetto al 2005, concentrando circa l'80% delle risorse su Yomo Frutta e Verdura e il rimanente su Yomo omogeneo.

Uova. In un mercato in cui l'advertising continua a essere poco rilevante, nel 2006 gli investimenti complessivi sono stati pari a 1.055.000 euro (fonte: Nielsen media research), corrispondenti a quasi il 13% in più dello scorso anno e realizzati quasi esclusivamente da due investitori: Granarolo con una share of voice dell'38% (80% nel 2005) e Fattorie Novelli con il marchio Ovito con una share of voice del 56% (20% nel 2005). Il mezzo televisivo è utilizzato solo da Novelli e pesa circa il 10% del totale mezzi, mentre la stampa (scelta da Granarolo in via esclusiva) detiene il resto.

Dessert. Nella categoria dessert gli investimenti in comunicazione nel 2006 sono scesi a 12 milioni di euro (14 milioni nel 2005, -14,3%). La televisione pesa per oltre l'80% (mezzo privilegiato da Müller), la stampa vale il 13% e le rimanenti risorse sono suddivise tra radio e affissioni. Il main spender è Müller con 5,3 milioni di euro (2,3 milioni nel 2005), seguito da Danone che ridimensiona il suo investimento a 4 milioni di euro (-28,6% rispetto al 2005). Galbani stanziava solo 739 mila euro, contro i 5,4 milioni del 2005 (lancio Ricodelizie). Un ingresso importante è rappresentato da Cameo, che investe in tv quasi 2 milioni di euro. Granarolo non ha effettuato investimenti in comunicazione nel corso del 2006.

Gli investimenti in beni produttivi e di funzionamento

Nel 2006 il Gruppo ha realizzato investimenti in beni produttivi, strutture ed attrezzature per circa 40 milioni di euro, indirizzati in particolare ai siti di Bologna (stabilimento latte fresco, Esl e caseificio), Anzio, Soliera, Castel San Pietro Terme, Pasturago, Sermoneta e Terzo d'Acqui, nonché in quelli delle controllate Sail e Vsg. Questi interventi si aggiungono a quelli di routine.

Stabilimento di Bologna (latte e panna fresca – latte e panna Esl). Gli investimenti, che ammontano complessivamente a circa 3 milioni di euro, sono stati indirizzati al completamento dei servizi di ricevimento e pastorizzazione interessati già dall'anno precedente, così come è stato completato e reso disponibile il sistema di etichettatura dei pallet in uscita, in coerenza con la nuova impostazione logistico-distributiva e con le esigenze di tracciabilità del prodotto.

Sono stati altresì effettuati investimenti per le produzioni Esl, che hanno riguardato in particolare la sostituzione delle piastre del pastorizzatore, nonché la revisione degli impianti di confezionamento, così da assicurare un miglioramento qualitativo e della shelf-life del prodotto.

Nell'area della produzione del fresco è stato portato a termine l'investimento più impegnativo e significativo, che ha visto la completa sostituzione dei due precedenti impianti di soffiaggio. L'intervento, eseguito fra luglio ed agosto 2006, ha consentito il supporto dello stabilimento all'operazione di chiusura dell'ex-Centrale del Latte di Milano.

Stabilimento di Bologna (caseari). Gli investimenti, che ammontano complessivamente a circa 2 milioni di euro, sono stati sostanzialmente indirizzati alle produzioni di formaggi molli (stracchino), mascarpone e ricotta.

Volte al miglioramento qualitativo dei prodotti ed al confezionamento, le tipologie di investimento hanno consentito, da un lato, di cogliere le

opportunità di crescita legate al raddoppio della fase di preparazione della linea mascarpone, portata a termine nel 2005; dall'altro, di adeguare l'imballo secondario alle esigenze del mercato, che richiede una riduzione del numero dei prodotti nella confezione di spedizione. Lo stabilimento ha altresì collaborato fattivamente alla realizzazione di un investimento per la preparazione e confezionamento dello stracchino presso la realtà di Terzo d'Acqui (Merlo), nonché il trasferimento e scambio di produzioni fra le due realtà, consentendo così il superamento di un copacker esterno.

Gli investimenti sono stati indirizzati alla ristrutturazione degli uffici presenti nel caseificio e alla sostituzione di una caldaia per la produzione di vapore.

Stabilimento di Soliera. Gli investimenti realizzati ammontano complessivamente a circa 3,5 milioni di euro e sono stati indirizzati sostanzialmente per la produzione Uht e in parte per la produzione del tè per conto terzi.

Per il settore Uht gli investimenti hanno riguardato essenzialmente il potenziamento dell'area ricevimento, trattamento e confezionamento utili all'internalizzazione della produzione trasferita dall'ex-Centrale del Latte di Milano nel giugno 2006.

Nei primi mesi del 2006 è stato completato l'intervento nell'area confezionamento Elopak, che ha consentito di trasferire alcune produzioni prima effettuate sulla linea bottiglie, in modo tale da creare le condizioni affinché a fine 2006, per il lancio sul mercato fra gennaio e febbraio 2007, alcune produzioni di latte delattosato e di latte Esl fossero trasferite da cartone a bottiglia Pet.

Nel settore del tè, gli investimenti realizzati hanno permesso la concentrazione della fase di preparazione nell'attuale area, liberando spazi che saranno messi a disposizione per eventuali progetti nel settore latte.

Stabilimento di Anzio. Gli investimenti realizzati ammontano complessivamente a circa 1 milione di euro.

L'intervento più significativo ha riguardato l'area di soffiaggio, dove è stato inserito un nuovo impianto che, coerentemente con la linea di riempimento, etichettatura e fine linea, ha consentito di ottenere un aumento della capacità produttiva del latte fresco.

Inoltre sono stati realizzati interventi nell'area del ricevimento, con il potenziamento dei serbatoi di stoccaggio latte, e nei servizi di depurazione per mantenere efficiente il depuratore esistente.

Stabilimento di Castel San Pietro Terme. Gli investimenti realizzati ammontano complessivamente a circa 0,5 milioni di euro.

L'intervento più significativo ha riguardato l'adeguamento dei sistemi di confezionamento per quanto riguarda l'imballo secondario che, in coerenza con le richieste del mercato, ha previsto un numero inferiore di confezioni di prodotto.

Gli altri interventi sono stati di carattere manutentivo di mantenimento ed hanno riguardato diverse aree, fra cui anche quella del depuratore.

Stabilimento di Novara. Gli interventi effettuati hanno riguardato, oltre alle normali attività di ordinaria amministrazione e di mantenimento, l'inserimento di una nuova confezionatrice, per un ammontare totale di circa 0,6 milioni di euro.

Stabilimento di Pasturago. A partire dal gennaio 2006 sono stati avviati importanti lavori di ampliamento e ristrutturazione dello storico

stabilimento di Yomo, per accogliere tutta l'attività produttiva di latte fresco e budini freschi, mentre la produzione di latte Accadi è stata trasferita nello stabilimento di Soliera.

Per permettere quest'operazione è stato necessario procedere alla costruzione di circa 8.000 mq di nuovi fabbricati; in particolare, sono state realizzate le platee per il posizionamento dei serbatoi di stoccaggio del latte crudo e del latte pastorizzato; sono state costruite le nuove corsie per il ricevimento della materia prima e le stazioni di lavaggio delle autobotti; è stata ampliata la zona di confezionamento, per collegarla direttamente all'attuale cella frigorifera di spedizione dei prodotti finiti; è stata realizzata la nuova cabina elettrica, sono stati costruiti due diversi fabbricati per la collocazione dei Cip ed un nuovo fabbricato per la centrale aria compressa.

Durante lo svolgimento dei lavori è emersa la necessità, non prevista durante la fase di progettazione, di adeguare completamente il sistema fognario delle acque nere e delle acque bianche che si è dimostrato insufficiente, una volta messo realmente alla luce, per le nuove esigenze produttive. Inoltre, si è dovuto intervenire per potenziare le reti dei servizi ed in particolare le linee di distribuzione del vapore, dell'acqua di pozzo e di quella addolcita, dell'aria compressa e la rete di distribuzione dell'acqua gelida.

Si è, poi, proceduto all'installazione di una cabina elettrica con la relativa nuova rete di distribuzione e la nuova sala compressori. A livello impiantistico, è stato necessario posizionare 41 diversi serbatoi per diverse funzioni (ricevimento del latte crudo, latte pastorizzato, panna cruda e panna termizzata, ecc.). Questo parco è stato completamente integrato e gestito da un sistema per il trattamento termico del latte fresco.

È stato realizzato il sistema di confezionamento e di pallettizzazione, installando nuove linee di trasporto a servizio delle attrezzature trasferite dallo stabilimento di Via Castelbarco, alle quali si sono aggiunte 2 nuove navette a guida laser per la movimentazione dei pallet di prodotto finito dalla zona confezionamento alla cella frigorifera.

Il totale di questi investimenti è stato di circa 16,4 milioni di euro.

Parallelamente sono comunque proseguite, per la produzione ed il confezionamento dello yogurt, le attività di manutenzione straordinaria delle confezionatrici esistenti e i progetti di potenziamento e di razionalizzazione che hanno visto concludere le attività di realizzazione delle isole di maturazione.

Si è provveduto all'installazione di una nuova linea di confezionamento per lo yogurt da bere e sono stati sostituiti gli invasettatori e i pallettizzatori, consentendo di produrre con imballi secondari più consoni alle nuove esigenze logistico-distributive. Gli investimenti realizzati sono stati pari a circa 6 milioni di euro.

Stabilimento di Sermoneta (Pettinicchio). Gli investimenti realizzati ammontano complessivamente a circa 0,4 milioni di euro e sono stati indirizzati essenzialmente all'adeguamento della struttura per il miglioramento qualitativo del prodotto e per la sicurezza sul luogo di lavoro. Gli altri interventi sono stati di carattere manutentivo straordinario ed hanno riguardato in particolare i reparti di confezionamento della ricotta e della mozzarella.

Stabilimento Sail. Gli investimenti realizzati ammontano complessivamente a circa 0,5 milioni di euro, principalmente indirizzati all'inserimento di macchinari ed impianti, quali l'introduzione di una bactofuga, finalizzati al miglioramento qualitativo del prodotto. Inoltre, sono

state realizzate le opere edili per la sostituzione di un serbatoio di stoccaggio del latte pastorizzato.

Stabilimento Vsg. Gli investimenti realizzati sono stati pari a circa 1,3 milioni di euro, mirati alla manutenzione straordinaria, alla razionalizzazione delle linee con conseguente meccanizzazione volta alla riduzione del lavoro manuale e dei costi di produzione, al miglioramento qualitativo e della sicurezza sul luogo di lavoro.

Per quanto riguarda i nuovi sviluppi, merita menzione il progetto "freschissimo", per il quale si è proceduto ad attrezzare la cucina del reparto primi in modo più razionale, con interventi mirati al miglioramento degli aspetti di garanzia della qualità del prodotto e al mantenimento della catena del freddo. I principali interventi sono stati l'inserimento di due nuovi forni, dotati di sistema di supervisione e registrazione dei cicli termici, di un abbattitore e di una polpettatrice per incrementare la produttività del reparto.

Altri investimenti di rilievo fortemente legati ad aspetti qualitativi sono stati il potenziamento degli impianti frigoriferi, in parte sollecitati anche dalle Asl locali, come gli abbattitori dei reparti ittici e primi piatti ed i gruppi frigoriferi della cella ittici.

Inoltre, è stato installato un nuovo tunnel di lavaggio attrezzature nel reparto gastronomia.

Per quanto riguarda il reparto primi, un investimento significativo, che ha consentito l'avvio delle produzioni delle minestre, è stato l'inserimento di un nuovo dosatore reciprocante e le modifiche alla movimentazione dei contenitori.

Infine, si è dato avvio ad alcuni interventi che avranno una importante ricaduta nell'ambito dell'adeguamento al progetto presentato ai Vigili del Fuoco e che ha ottenuto parere favorevole per l'ottenimento del Cpi.

Gli investimenti nella logistica

Anche nel 2006 il Gruppo Granarolo ha proseguito gli investimenti tesi a migliorare la propria struttura logistica.

Si è continuato ad investire in tecnologia poco impattante (piastre eutettiche), che consentono una riduzione del 15% circa dei consumi di energia elettrica per la ricarica ed una riduzione dei consumi di gasolio durante le percorrenze; infatti, l'accumulo di freddo viene rilasciato dalle piastre con il solo utilizzo di una piccola ventola collegata alla batteria del mezzo che consente la diffusione di aria fresca mantenendo la temperatura sia durante la percorrenza che durante lo scarico.

È proseguito l'investimento su mezzi a metano, per la circolazione nei centri storici e per la riduzione di inquinamento, e sui sistemi di rilevazione della temperatura degli automezzi, che permettono di controllare le temperature durante il trasporto, a maggiore garanzia del rispetto delle norme e della qualità del prodotto alla consegna.

Anche nel 2006 il Gruppo ha investito sull'informatizzazione delle strutture logistiche, sempre nell'ottica del servizio al cliente e delle garanzie al consumatore sul controllo dei prodotti.

Il controllo informatico della movimentazione all'interno delle strutture migliora anche la gestione dello stock, prolunga la shelf life, aumenta la qualità e la tempestività delle informazioni a disposizione ed, infine, permette di verificare da qualsiasi punto tutto quanto presente in cella.

L'inserimento del sistema e di conseguenza dei flussi, ha migliorato la viabilità interna, ridotto la concentrazione del lavoro riducendo anche i rischi di incidenti tra gli operatori; il controllo del sistema otti-

mizza i tempi di percorrenza, nonché i consumi e l'usura delle batterie e dei carrelli stessi. È stata inoltre introdotta una nuova tecnologia anche negli strumenti di lavoro: vengono utilizzati carrelli elevatori retrattili dotati di batterie stagne, che eliminano completamente le emissioni durante l'utilizzo e la ricarica, e di sistemi di controllo durante l'operatività.

Si è investito nell'allestimento di nuovi transit point, al fine di migliorare la copertura delle aree ed il presidio del territorio. Un importante investimento, effettuato da terzi ma inserito nel canone di affitto, è stato effettuato per la costruzione della cella frigorifera nella piattaforma di Pieve Emanuele. Nella definizione della struttura di Milano si è tenuto conto della tecnologia di raffreddamento (a glicole) attraverso la quale, invece di utilizzare gas refrigerante nell'impianto, si adopera acqua raffreddata che annulla il rischio, per le persone presenti in cella, di esalazioni di gas in caso di eventuali malfunzionamenti.

La tecnologia installata per il sistema di raffreddamento e gli apparati di controllo sullo stesso, sono sviluppati al fine di migliorare il controllo della temperatura dei prodotti e mantenere la catena del freddo, requisiti essenziali per i prodotti della nostra filiera.

Gli investimenti e le attività dei sistemi informativi

Nel corso del 2006, la funzione Sia (sistemi informativi aziendali) ha proseguito gli investimenti nell'ambito dell'informatizzazione dei processi produttivi (Mes: manufacturing execution system) e in quelli logistici (Wms: warehouse management system), continuando l'attività iniziata nel 2005 presso il polo produttivo e distributivo di Gioia del Colle (Bari).

Nel corso del 2006 il sistema Mes, che consente di gestire in automatico la tracciabilità interna di stabilimento (secondo il regolamento Ce 178/2002) e il monitoraggio degli aspetti legati ai sistemi qualità e ai parametri di gestione dello stabilimento, è stato installato presso il sito produttivo del latte fresco di Bologna. Sempre per la gestione della tracciabilità, sono state informatizzate le aree di etichettatura di fine linea ed i processi di spedizione dello stabilimento di Soliera e del caseificio di Bologna. Il sistema Wms supporta tutti i processi di gestione di magazzino e completa il controllo della tracciabilità fino al cliente o alla zona di distribuzione in tentata vendita. Esso ha anche consentito di migliorare l'efficienza operativa dei processi e di gestire in modo strutturato e informatizzato le richieste dei clienti. Nel 2006 il Wms è stato implementato presso la piattaforma di Bologna ed il transit point di Modena.

Questi progetti hanno implicato investimenti sia nell'area software (programmi applicativi e licenze) che nella struttura hardware (elaboratori ed accessori).

Nell'ambito del rinnovo tecnologico a supporto delle attività di consegna tramite la distribuzione secondaria, sono state installate e sostituite 198 postazioni composte dal terminale Symbol9090 e relativa stampante per l'emissione dei documenti di consegna.

Le aree interessate sono state quelle di Bologna, Parma, Modena, Cesena, Cosenza e Catanzaro, dove oltre a consegnare ed installare il materiale, sono stati effettuati lavori di cablaggio per ottenere reti WiFi protette e sono stati erogati gli opportuni corsi di formazione al personale di vendita. La nuova infrastruttura tecnologica prevede la possibilità di supportare le modifiche software che si dovessero rendere necessarie a seguito di nuove modalità di vendita e consegna, nonché la trasmissione dati attraverso la rete Gprs. Quest'ultima è già attiva

per i venditori decentrati di Ferrara, Modena e Padova e permette alla direzione logistica di poter unificare le modalità di raccolta ordini e di approvvigionamento merce sugli automezzi.

Si è inoltre investito nel potenziamento di tutte le attività ed informazioni a corredo del B2B (business to business) e delle relazioni che il Gruppo Granarolo detiene con i propri clienti e fornitori. A tal fine, oltre ad aumentare e consolidare lo scambio di informazioni tramite Edi, è stato reso accessibile ai clienti un portale web nel quale, a seguito di apposito riconoscimento, è consentita la consultazione e la stampa delle fatture emesse.

Un secondo importante progetto portato avanti assieme alla direzione amministrativa, ha riguardato l'area della conservazione sostitutiva documentale. A seguito del Dpr 23/01/04 del ministero dell'Economia e delle Finanze e della delibera Cnipa n. 11 del gennaio 2004, Granarolo S.p.A. si è dotata di un sistema informatico per l'archiviazione e la gestione dei documenti quali schede contabili, registri Iva, libro giornale e libro cespiti.

Sempre sul fronte delle tecnologie web, è stato realizzato il nuovo sistema di gestione delle anagrafiche cliente, che consente a tutte le funzioni coinvolte di operare in maniera sequenzializzata e controllata con il supporto di un motore di workflow che controlla tempi, ritardi e segnala le omissioni.

Nel corso del 2006, è stata completamente rinnovata l'intranet aziendale, al fine di fornire uno strumento sempre più importante per facilitare la comunicazione e l'accesso alle informazioni relative alla organizzazione del Gruppo. Con l'adozione della nuova intranet, gli utenti sono stati resi autonomi nella gestione dell'area funzionale di competenza, con l'inserimento di propri documenti; sono stati, inoltre, apportati arricchimenti software, quali ad esempio la nuova procedura per l'autorizzazione dei pagamenti 'urgenti' per cassa.

Rimanendo nell'ambito delle infrastrutture web-oriented, è stato avviato l'utilizzo di un nuovo software che consente ai responsabili commerciali di field di raccogliere direttamente le informazioni relative all'apertura ed alle modifiche delle anagrafiche dei clienti e dei punti di consegna. Negli ultimi mesi del 2006 è stato, inoltre, attivato il progetto di rinnovamento dei sistemi gestionali, che porterà alla sostituzione degli attuali sistemi legacy con un sistema Erp. Il progetto è articolato su 3 fasi, con un orizzonte temporale di 4 anni. La prima fase, che si completerà nel 2007, introdurrà in Granarolo il nuovo sistema contabile unico integrato. Nei mesi di giugno e luglio si è svolta la "sw selection", che ha portato alla scelta di mySap Erp, mentre nel mese di novembre si è effettuata la selezione del partner per la system integration, che ha portato alla collaborazione con Accenture.

Nell'ambito del reporting aziendale, importanti investimenti hanno riguardato sia l'infrastruttura hardware che quella software, per poter supportare le nuove e impegnative richieste. Pertanto, sono stati inseriti nuovi server con processori Intel a 64 bit, la nuova versione di database Microsoft Sqlserver2005 e la nuova release del software di interrogazione Decision7.

Le attività svolte nel corso dell'anno, a seguito della fase di reporting e consolidamento delle strutture dati esistenti, si sono concentrate nell'ottimizzazione dei processi di alimentazione delle informazioni del datawarehouse e nella realizzazione dei nuovi oggetti di analisi, quali il reporting costi e il reporting resi e indici logistici.

Per quanto riguarda la struttura hardware, una sostanziale fetta degli investimenti, oltre a quelli precedentemente citati, sono stati destinati

alla sostituzione delle obsolescenze in ambito server e personal computer. Il parco installato alla fine dell'anno 2006 contava 69 server, 294 pc portatili e 756 pc desktop. Per poter garantire la continuità dei servizi del sistema informativo, sono stati eseguiti importanti lavori sulla rete elettrica presso il data center di Bologna, inserendo a supporto e a integrazione, un generatore di corrente attivabile automaticamente in caso di black-out elettrici. Il nuovo impianto elettrico, il data center presente in caso di disaster recovery e l'istituzione del servizio di help desk consente, oggi, di poter supportare l'intera utenza del Gruppo tra-

mite la presenza di operatori per ventiquattro ore al giorno durante l'intera settimana.

La situazione patrimoniale e finanziaria

La rappresentazione sintetica della situazione patrimoniale è riportata nella tabella. I movimenti delle immobilizzazioni sono analiticamente esaminati nella nota integrativa e la composizione degli incrementi

Gruppo Granarolo: tavola di analisi della situazione patrimoniale (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005	Variazione
Immobilizzazioni			
Marchi	53.231.585	58.228.133	(4.996.548)
Avviamento	50.454.691	54.457.225	(4.002.534)
Differenze di consolidamento	8.664.731	9.659.028	(994.297)
Immobilizzazioni immateriali	18.648.686	7.095.864	11.552.822
Immobilizzazioni materiali	170.487.964	143.754.720	26.733.244
Partecipazioni	5.184.164	5.308.559	(124.395)
Altre immobilizzazioni	87.798.692	30.811.087	56.987.605
Totale	394.470.513	309.314.616	85.155.897
Capitale circolante netto			
Rimanenze di magazzino	34.447.087	31.550.912	2.896.175
Crediti verso parti correlate	8.046.103	5.208.682	2.837.421
Crediti commerciali	52.899.571	60.440.324	(7.540.753)
Altri crediti	163.247.837	183.977.159	(20.729.322)
Partecipazioni	18.515.151	0	18.515.151
Debiti verso parti correlate	(58.958.233)	(62.874.014)	3.915.781
Debiti commerciali	(163.543.314)	(150.496.276)	(13.047.038)
Debito fiscale	(3.616.364)	(6.158.401)	2.542.037
Altri debiti	(80.905.576)	(50.157.280)	(30.748.296)
Totale	(29.867.738)	11.491.106	(41.358.844)
Totale fondi			
Fondo Tfr	(25.115.923)	(26.040.344)	924.421
Fondi per rischi ed oneri	(22.498.777)	(15.885.557)	(6.613.220)
Totale	(47.614.700)	(41.925.901)	(5.688.799)
CAPITALE INVESTITO	316.988.075	278.879.821	38.108.254
<i>coperto da:</i>			
Capitale proprio e di terzi			
Capitale sociale versato	157.938.746	157.938.746	0
Riserve, risultati a nuovo	49.030.433	55.151.025	(6.120.592)
Utile (perdita) del periodo	(56.711.250)	(6.277.253)	(50.433.997)
Patrimonio di terzi	10.285.181	10.270.962	14.219
Totale	160.543.110	217.083.480	(56.540.370)
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	155.054.703	107.048.016	48.006.687
Indebitamento finanziario netto a breve termine (disponibilità monetarie nette)			
Debiti finanziari a breve	36.560.054	42.932.381	(6.372.327)
(Crediti finanziari a breve)			
(Disponibilità e altri titoli)	(35.169.792)	(88.184.056)	53.014.264
Totale	1.390.262	(45.251.675)	46.641.937
TOTALE	316.988.075	278.879.821	38.108.254

Gruppo Granarolo: tavola di rendiconto finanziario (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005
Disponibilità finanziarie nette iniziali	45.251.675	(6.168.324)
I Utile (Perdita)	(56.711.250)	(6.277.253)
II Rettifiche voci che non hanno avuto influenza sulle disponibilità finanziarie	94.679.372	51.181.263
III Variazione Tfr	(924.420)	3.191.965
IV Utilizzi fondi rischi ed oneri	1.511.079	(10.445.578)
A Cash flow gestione reddituale	38.554.781	37.650.397
B Variazione capitale circolante netto	(27.477.508)	20.148.354
Flusso finanziario attività di esercizio (A+B):	11.077.273	57.798.751
Flusso finanziario attività di investimento a lungo termine	(105.896.777)	(52.651.092)
Flusso finanziario attività di finanziamento a lungo termine	48.177.567	47.222.548
Distribuzione di utile	0	(950.208)
Flusso finanziario del periodo (2+3+4-5)	(46.641.937)	51.419.999
Disponibilità finanziarie nette finali (1+6)	(1.390.262)	45.251.675

viene illustrata nella parte della presente relazione che descrive gli investimenti effettuati.

È tuttavia opportuno sottolineare alcuni aspetti, indicati di seguito.

L'incremento delle immobilizzazioni immateriali deriva dalla capitalizzazione dei costi sostenuti da Granarolo S.p.A. per le iniziative pubblicitarie legate al lancio di Yomo Frutta e Verdura e per la capitalizzazione di interventi di manutenzione straordinaria relativi a beni in affitto, riferiti principalmente allo stabilimento di Pasturago concesso in locazione finanziaria. I decrementi nelle altre voci derivano dagli ammortamenti dell'esercizio.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali, segnaliamo che l'incremento deriva principalmente dall'acquisto dell'immobile di Acqui Terme e dal trattamento secondo las 17 dei leasing finanziari relativi agli immobili di Pasturago e di Sermoneta. Le immobilizzazioni materiali sono cresciute anche per l'effetto di importanti investimenti per manutenzione e implementazione di impianti e macchinari nel sito di Pasturago, nello stabilimento di pastorizzazione di Bologna e nelle unità di Soliera e di Anzio.

L'incremento delle altre immobilizzazioni deriva dal credito finanziario verso le società in procedura, destinato a compensarsi con gli asset ancora presenti nei rami d'azienda delle società, in parte dalla quota di imposte anticipate che si riverseranno oltre l'esercizio successivo.

Nelle movimentazioni del capitale circolante, i crediti commerciali sono diminuiti sia per un maggiore utilizzo del programma di securitizzazione, che per un miglioramento della qualità del credito.

La voce "partecipazioni" classificata nell'attivo circolante comprende le azioni e le quote di società acquisite nell'ambito dell'operazione Yomo, che si è ritenuto di non includere nell'attivo immobilizzato, trattandosi di società in liquidazione che pertanto non rappresentano un investimento duraturo. Fra le società acquisite, il valore principale è rappresentato dal 100% delle azioni della società Sitia-Yomo S.p.A. in liquidazione, esposto al valore netto di 17,3 milioni di euro, dopo svalutazioni per 40,1 milioni di euro.

I debiti commerciali sono aumentati per effetto di una migliore gestione dei rapporti con i fornitori. Gli altri debiti aumentano sia per la contabilizzazione secondo lo las 17 dei contratti di leasing relativi agli

immobili di Pasturago e di Sermoneta, sia per i debiti (13,5 milioni di euro) verso le società in procedura, che verranno riclassificati nel fondo Tfr non appena si sarà ottenuta l'accettazione formale da parte degli organi della procedura. L'incremento dei fondi è da attribuire sia all'aumento di 7,4 milioni di euro a fronte di oneri previsti dalla ristrutturazione dell'assetto organizzativo aziendale, sia a quello di 1,5 milioni di euro ad integrazione del fondo stanziato per fare fronte ai costi di demolizione della Centrale del Latte di Milano.

La gestione reddituale ha prodotto un cash flow di 38,6 milioni di euro, in incremento del 2,4% rispetto all'anno precedente.

Il capitale circolante assorbe risorse per 27,5 milioni di euro, a causa dell'iscrizione del valore lordo delle partecipazioni nelle società in liquidazione acquisite dall'operazione Yomo, che pesano per 58,7 milioni di euro. Al netto di tale voce, il capitale circolante genera risorse per 31,2 milioni di euro, determinate principalmente dall'incremento dei debiti commerciali e degli altri debiti.

Gli investimenti relativi all'acquisizione del gruppo Yomo, insieme agli investimenti richiesti per l'acquisto di impianti e macchinari, hanno assorbito 105,9 milioni di euro, generando un flusso finanziario del periodo negativo per 46,6 milioni di euro.

Gruppo Granarolo: posizione finanziaria netta (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005	Delta
Debiti verso banche	(149.890.134)	(107.048.016)	(42.842.118)
Debiti verso altri finanziatori	(5.164.569)	—	(5.164.569)
Debiti finanziari a medio-lungo	(155.054.703)	(107.048.016)	(48.006.687)
Obbligazioni			
Debiti verso banche	(36.442.465)	(40.921.635)	4.479.170
Debiti verso altri finanziatori	(117.589)	(2.010.747)	1.893.158
Debiti finanziari a breve	(36.560.054)	(42.932.382)	6.372.328
Titoli	5.280.487	18.532.962	(13.252.475)
Disponibilità liquide	29.889.308	69.651.093	(39.761.785)
Titoli e disponibilità liquide	35.169.795	88.184.055	(53.014.260)
Posizione finanziaria netta	(156.444.962)	(61.796.343)	(94.648.619)

Come abbiamo già evidenziato, la posizione finanziaria netta sconta gli effetti dell'acquisizione degli asset derivanti dall'operazione Yomo effettuata nel marzo 2006, insieme ai sensibili investimenti effettuati sia sugli stabilimenti, sia su impianti e macchinari, operati nel corso dell'esercizio.

Il confronto con l'anno precedente è influenzato dal versamento di 71,5 milioni di euro a titolo di aumento di capitale effettuato da Banca Intesa nell'ottobre 2005, in esecuzione degli accordi stipulati per il finanziamento dell'operazione Yomo.

L'incremento dei debiti finanziari a medio lungo termine deriva dall'operazione di rinegoziazione del debito, che nel mese di agosto ha permesso a Granarolo di sottoscrivere un finanziamento di 125 milioni di euro, accordato da un pool di primari istituti italiani ed esteri coordinato da Efibanca. Le somme erogate sono state interamente dedicate alla ristrutturazione del debito e al livellamento della debt maturity nel prossimo quinquennio. Si configura pertanto un profilo di rimborsi costante, nell'ordine dei 30-35 milioni all'anno, che non pone particolari criticità nel rifinanziamento. L'operazione di rinegoziazione, inoltre, ha generato un sensibile vantaggio economico, riducendo di 75 punti base lo spread riconosciuto sulla precedente operazione, che era pari a 130 punti base.

Il mantenimento di un portafoglio titoli di 18,5 milioni di euro era posto a garanzia di una fidejussione rilasciata nel marzo del 2000 a favore della Centrale del Latte di Milano. Tale esigenza è venuta meno nel dicembre 2005. Granarolo ha pertanto deciso di porre in atto azioni che portassero alla progressiva vendita dei titoli in portafoglio.

Da segnalare, infine, che la posizione finanziaria netta del Gruppo è fortemente penalizzata da circa 69,8 milioni di euro di crediti Iva non ancora liquidati al 31 dicembre 2006.

Securitization

Anche nel corso del 2006 è proseguito il programma di cartolarizzazione che il Gruppo Granarolo ha sottoscritto con Société Générale nel dicembre del 2003.

Per effetto dell'incorporazione di Centrale del Latte di Milano e dell'affitto del ramo d'azienda commerciale di Sail S.p.A., a partire dal gennaio 2006 al programma di cartolarizzazione partecipa la sola Granarolo S.p.A.

Secondo quanto definito nell'accordo quadro, Granarolo S.p.A. può cedere pro-soluto con frequenza quindicinale i crediti commerciali in bonis via via generati, che rispondono ai requisiti richiesti. Granarolo S.p.A. agisce poi in qualità di servicer, gestendo direttamente l'incasso dei crediti ceduti.

Nel corso dell'esercizio, Granarolo S.p.A. ha ceduto crediti per la somma di 776,8 milioni di euro, in aumento del 1,6% rispetto ai 764,2 milioni ceduti nell'anno 2005; tale aumento è stato generato principalmente dalla crescita interna del fatturato.

Il forte aumento dei tassi di interesse registrato nell'esercizio 2006, insieme all'incremento del programma, ha comportato sul piano economico oneri finanziari per 3,7 milioni di euro, in crescita rispetto a quelli del precedente esercizio (ammontavano a 2,6 milioni). L'attività di servicer ha generato proventi per 0,9 milioni di euro (0,4 milioni nel 2005).

Andamento gestionale delle società del Gruppo

Riportiamo di seguito le informazioni salienti relative all'andamento gestionale delle singole società. Si precisa che tutte le società consolidate applicano, nella predisposizione dei bilanci, i medesimi principi di redazione e i medesimi criteri di valutazione conformi a quelli utilizzati nell'esercizio precedente. Nelle informazioni sotto riportate non si tiene conto delle scritture di consolidamento.

Nel 2006 Granarolo S.p.A. presenta un perimetro societario e un'attività commerciale sostanzialmente diversi rispetto al 2005. Nel perimetro societario 2006, infatti, sono comprese in Granarolo S.p.A. le attività che nel 2005 erano in capo a Yogolat S.r.l. e a Centrale del Latte di Milano S.r.l.

Nel corso dell'esercizio, oltre alle variazioni di perimetro, Granarolo S.p.A. ha preso in affitto il ramo commerciale di Sail S.p.A. pertanto le analisi di confronto di seguito riportate presentano scostamenti che non sono rappresentativi delle dinamiche di mercato (per queste si rimanda alla spiegazione relativa al consolidato di Gruppo rappresentativo delle dinamiche di ricavo e costi anche per Granarolo S.p.A.).

Granarolo S.p.A.

Nella tabella è riportato il conto economico riclassificato secondo una visione industriale del business. Nel seguito verranno commentate le voci più significative dei ricavi e dei costi.

Andamento dei ricavi

Le vendite sono cresciute del 27,0% a volumi e del 26,5% a valore, con una variazione rilevante da attribuire al diverso perimetro societario, che nel 2006 riporta in Granarolo S.p.A. i fatturati verso terzi collocati nel precedente esercizio in Sail e in Centrale del Latte di Milano.

Andamento dei costi

In questo capitolo vengono esaminate le principali voci di costo, in particolare quelle che hanno registrato una maggior variazione rispetto all'esercizio precedente.

Costi diretti di vendita. I costi in esame rappresentano una delle voci più significative e composite, strettamente legata al tipo di servizio

richiesto dall'organizzazione di vendita e dalla struttura distributiva presente sul territorio nazionale: 169,6 milioni di euro nel 2006 (+45,7% rispetto al 2005), con un'incidenza sul venduto del 19,4%. L'incremento registrato nel 2006 è da attribuire agli effetti dell'affitto del ramo commerciale di Sail e alla fusione per incorporazione di Centrale del Latte di Milano e di Yogolat, in quanto queste attività hanno comportato, oltre ai conseguenti costi distributivi, l'assunzione dei contratti in essere.

La fusione di Yogolat ha inoltre richiede una diversa contabilizzazione dei costi per i servizi distributivi, che nello scorso esercizio rientravano nei costi indiretti di vendita.

Lo sviluppo del fatturato nella distribuzione moderna ha portato una rilevante variazione del mix del fatturato nei canali di vendita, con un incremento del peso della Gdo (sul quale si pagano contributi per premi e promozioni) e decrementi nel food service e nel normal trade, aumentando l'incidenza della voce sui ricavi. L'accresciuto peso del canale più oneroso per la voce premi, accompagnato da un incremento del fattura-

Granarolo S.p.A.: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	2006	% Fatturato	2005	% Fatturato	Differenza	Delta %
Ricavi netti prodotti	875.142.933	100,00	695.238.647	100,00	179.904.286	25,88
Altri ricavi	3.204.584	0,37	2.620.310	0,38	584.274	22,30
Totale ricavi	878.347.517	100,37	697.858.957	100,38	180.488.560	25,86
Contributi e premi	(94.638.169)	(10,81)	(61.011.542)	(8,78)	(33.626.627)	55,12
Provvigioni	(56.139.100)	(6,41)	(38.950.823)	(5,60)	(17.188.276)	44,13
Trasporti alla vendita	(18.768.663)	(2,14)	(16.372.234)	(2,35)	(2.396.429)	14,64
Costi diretti di vendita	(169.545.932)	(19,37)	(116.334.600)	(16,73)	(53.211.333)	45,74
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	708.801.585	80,99	581.524.357	83,64	127.277.227	21,89
Costi diretti di produzione	(552.716.630)	(63,16)	(467.533.311)	(67,25)	(85.183.319)	18,22
Margine di contribuzione	156.084.955	17,84	113.991.047	16,40	42.093.908	36,93
Pubblicità	(28.677.472)	(3,28)	(22.844.906)	(3,29)	(5.832.566)	25,53
Costi commerciali indiretti	(31.807.757)	(3,63)	(34.537.668)	(4,97)	2.729.912	(7,90)
Costo del lavoro indiretto	(32.512.767)	(3,72)	(21.982.239)	(3,16)	(10.530.528)	47,90
Altri costi di struttura	(29.189.713)	(3,34)	(11.877.371)	(1,71)	(17.312.342)	145,76
Altri proventi	6.067.259	0,69	4.145.903	0,60	1.921.356	46,34
Ebitda	39.964.505	4,57	26.894.766	3,87	13.069.739	48,60
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(6.786.082)	(0,78)	(1.818.821)	(0,26)	(4.967.260)	273,10
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(17.268.110)	(1,97)	(15.330.727)	(2,21)	(1.937.383)	12,64
Svalutazione crediti	(2.100.019)	(0,24)	(798.324)	(0,11)	(1.301.695)	163,05
Accantonamenti	(658.856)	(0,08)	(3.163.412)	(0,46)	2.504.555	(79,17)
Ebit	13.151.438	1,50	5.783.482	0,83	7.367.956	127,40
Proventi e oneri finanziari	(11.918.603)	(1,36)	(4.137.898)	(0,60)	(7.780.705)	188,04
Proventi e oneri straordinari	(70.760.025)	(8,09)	(6.459.583)	(0,93)	(64.300.442)	995,43
Ammortamento marchi	(5.330.961)	(0,61)	(4.162.289)	(0,60)	(1.168.672)	28,08
Ammortamento avviamento	(3.955.425)	(0,45)	(2.023.086)	(0,29)	(1.932.338)	95,51
Reddito ante imposte	(78.813.576)	(9,01)	(10.999.375)	(1,58)	(67.814.201)	616,53
Imposte sul reddito	18.476.267	2,11	(2.687.261)	(0,39)	21.163.528	(787,55)
Utile netto (Perdita)	(60.337.309)	(6,89)	(13.686.636)	(1,97)	(46.650.673)	340,85

Granarolo S.p.A.: andamento dei ricavi (valori in euro)

Voci	2006	2005		2006	2005	
	Quantità venduto	Quantità venduto	Delta %	Fatturato netto	Fatturato netto	Delta %
Totale società	8.584.083	6.757.036	27,0	882.630.797	697.579.931	26,5
Latte fresco	3.113.439	2.365.682	31,6	328.935.250	243.863.178	34,9
Latte Uht	3.127.672	2.691.941	16,2	227.110.556	187.223.572	21,3
Yogurt	445.281	343.652	29,6	123.069.104	88.479.637	39,1
Formaggi freschi	201.099	186.825	7,6	103.772.190	92.956.673	11,6
Formaggi stagionati	61.926	54.776	13,1	30.828.460	28.971.217	6,4
Piatti pronti	39.703	36.828	7,8	25.891.698	24.859.887	4,2
Altri prodotti	1.594.963	1.077.331	48,0	43.023.538	31.225.768	37,8
Intercompany	265.802	662.033	(59,9)	16.651.058	49.197.189	(66,2)
Latte fresco	33.171	52.102	(36,3)	2.431.522	4.506.803	(46,0)
Latte Uht	182.795	493.647	(63,0)	11.147.450	30.549.821	(63,5)
Yogurt	5.570	42.015	(86,7)	860.496	5.396.841	(84,1)
Formaggi freschi	1.056	8.959	(88,2)	411.702	3.066.228	(86,6)
Formaggi stagionati	2.072	7.475	(72,3)	776.770	2.525.327	(69,2)
Piatti pronti	258	180	42,9	125.795	118.384	6,3
Altri prodotti	40.882	57.655	(29,1)	897.322	3.033.785	(70,4)
Verso terzi gest.	8.318.281	6.095.003	36,5	865.979.739	648.382.742	33,6
Latte fresco	3.080.269	2.313.580	33,1	326.503.728	239.356.374	36,4
Latte Uht	2.944.877	2.198.294	34,0	215.963.106	156.673.751	37,8
Yogurt	439.711	301.637	45,8	122.208.608	83.082.796	47,1
Formaggi freschi	200.043	177.866	12,5	103.360.488	89.890.445	15,0
Formaggi stagionati	59.854	47.302	26,5	30.051.690	26.445.890	13,6
Piatti pronti	39.445	36.648	7,6	25.765.904	24.741.503	4,1
Altri prodotti	1.554.081	1.019.676	52,4	42.126.216	28.191.983	49,4

to nelle famiglie yogurt e caseari (che presentano una struttura contrattuale più onerosa rispetto a quella del latte fresco e Uht), ha conseguentemente modificato l'incidenza delle singole componenti di costo.

I costi di trasporto alla vendita. Nel 2006 i costi di logistica primaria, pari a 18,7 milioni di euro, hanno pesato per l'11,0% sul totale dei costi diretti di vendita e logistica, con una diminuzione rispetto all'anno precedente (14,0% l'incidenza nel 2005), principalmente perché la voce relativa ai costi per premi e contributi promozionali, come descritto nel seguito, ha avuto un incremento superiore. Complessivamente, i costi di logistica primaria hanno registrato un aumento del 14,6%, da attribuire al diverso perimetro societario.

I costi per provvigioni. Nel 2006 i costi per la distribuzione, pari a 56,1 milioni di euro, hanno rappresentato il 33,1% del totale dei costi diretti di vendita e logistica (33,1% nel 2005). Rispetto al 2005 si è verificato un incremento della voce del 44,0%, a causa del diverso perimetro societario.

I costi per premi e contributi promozionali. La voce, che ammonta a 94,6 milioni di euro, ha inciso per il 55,8% sul totale dei costi diretti di vendita e logistica (52,8% nel 2005) ed è quella che evidenzia il maggior incremento in percentuale (+55,0% verso il 2005). Le principali cause sono da individuare nel diverso perimetro societario e nella crescita delle vendite nel canale della grande distribuzione sviluppata dai prodotti di Granarolo.

Costi indiretti di vendita e delle strutture distributive. Nel 2006 i costi indiretti di vendita e i costi delle strutture distributive hanno raggiunto i 31,8 milioni di euro, con una riduzione rispetto all'anno precedente del 7,9%. Anche su questo versante scontiamo l'impatto del nuovo perimetro societario, con un effetto inverso rispetto alle voci precedenti a causa della diversa classificazione delle prestazioni per terziarizzazione.

Costi del lavoro. Nel 2006 il costo del lavoro è stato, per la società, pari a 74,5 milioni di euro (29,2 milioni di euro in più rispetto al 2005), con un incremento del 64,8%, riconducibile al diverso perimetro societario.

Costi della produzione. Nel 2006 l'incidenza complessiva dei costi diretti di produzione (552,7 milioni di euro) sulle vendite ha registrato una riduzione complessiva di 4,0 punti percentuali verso il 2005. Anche in questo caso, all'andamento ha contribuito in maniera determinante il diverso assetto societario. È comunque da sottolineare che, sul versante industriale, il 2006 è stato caratterizzato da un forte incremento dei costi energetici dovuto ad effetti inflativi.

Altri costi. In questo paragrafo vengono brevemente analizzati i costi operativi delle strutture centrali, gli ammortamenti per marchi ed avviamento e gli accantonamenti. Per quanto riguarda i primi, riscontriamo un incremento della voce di circa 17 milioni di euro, per effet-

Granarolo S.p.A.: costi della produzione (valori in euro)

Voci	2005	% 2005	2006	% 2006	Delta	Delta %
Altre rettifiche contabilità generale al costo del venduto	(218.296)	0,0	(239.507)	0,0	(21.211)	9,7
Imballi	(42.298.650)	(6,1)	(62.703.975)	(7,2)	(20.405.325)	48,2
Facchinaggi	(2.170.373)	(0,3)	(2.221.587)	(0,3)	(51.213)	2,4
Fonti energetiche	(7.458.460)	(1,1)	(15.744.172)	(1,8)	(8.285.712)	111,1
Manutenzioni e ricambi	(5.173.973)	(0,7)	(9.631.351)	(1,1)	(4.457.378)	86,2
Costi diversi	(7.546.786)	(1,1)	(18.724.006)	(2,1)	(11.177.219)	148,1
Costi operativi produttivi	(8.600.882)	(1,2)	(15.695.508)	(1,8)	(7.094.626)	82,5
Cdv materia prima/prodotto finito	(369.963.803)	(53,2)	(384.382.775)	(43,9)	(14.418.972)	3,9
Costi operativi industriali a csto del venduto	(894.629)	(0,1)	(1.459.504)	(0,2)	(564.874)	63,1
Personale produttivo	(23.207.457)	(3,3)	(41.914.245)	(4,8)	(18.706.789)	80,6
Costi diretti di produzione	(467.533.311)	(67,2)	(552.716.630)	(63,2)	(85.183.319)	18,2

to del diverso perimetro. Gli ammortamenti di beni immateriali (compresi marchi ed avviamento) sono cresciuti principalmente per la capitalizzazione dei costi relativi al lancio dello yogurt Yomo Frutta e Verdura. Gli accantonamenti per rischi, che dai 3,1 milioni di euro del 2005 sono diminuiti a 0,7 milioni dell'esercizio in esame, si riferiscono alla svalutazione della controllata Agriok per 0,5 milioni di euro. Rispetto al 2005, la riduzione è dovuta al fatto che nell'anno precedente era riportato l'accantonamento per 2,7 milioni relativo alla parte di perdite della controllata Yogolat S.r.l., eccedente il patrimonio netto della società.

La svalutazione dei crediti è passata da 0,7 milioni di euro a 2,1 milioni di euro.

Oneri e proventi finanziari. Il saldo economico della gestione finanziaria risulta negativo per 11,9 milioni di euro, mentre quello dell'esercizio precedente era stato negativo per 4,1 milioni di euro. Questa variazione è da ricondurre sia alla concentrazione in Granarolo S.p.A. della maggior parte dei rapporti finanziari intrattenuti dal Gruppo, sia al sensibile aumento dei tassi di interesse riscontrato nel 2006, insieme al peggioramento della posizione finanziaria netta derivante dall'operazione Yomo. Come già evidenziato, nell'esercizio in corso i tassi medi mensili relativi all'Euribor 6 mesi scontano aumenti crescenti che nel mese di settembre raggiungono i 135 punti base (+62,5%), rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Le operazioni di copertura messe in atto da Granarolo S.p.A. hanno contribuito solo parzialmente a limitare gli impatti sugli oneri finanziari.

Se si considerano gli effetti congiunti del maggiore indebitamento e dell'incremento dei tassi di interesse, si possono comprendere le ragioni dell'aumento degli oneri finanziari del periodo rispetto all'anno precedente.

Si ricorda, infine, che il dato puntuale dell'indebitamento a fine 2005 era influenzato dal versamento di 71,5 milioni di euro, effettuato da Banca Intesa nel mese di ottobre a titolo di aumento del capitale.

Oneri e proventi straordinari. La voce presenta un saldo negativo per 70,7 milioni di euro, contro un saldo negativo di 6,5 milioni di euro dell'esercizio precedente. L'incremento deriva principalmente dagli impatti economici legati all'operazione di acquisto dell'ex gruppo Yomo e da altri costi straordinari, come evidenziato in precedenza.

Situazione patrimoniale e finanziaria

Come l'analisi delle principali voci di costo, anche quella della struttura patrimoniale e finanziaria di Granarolo S.p.A. è influenzata dal diverso perimetro dei due esercizi posti a confronto.

La struttura patrimoniale al 31 dicembre 2006 comprende Centrale del Latte di Milano S.r.l. e Yogolat S.r.l., società rispettivamente fuse per incorporazione in Granarolo S.p.A. l'1 gennaio 2006 e il 1° giugno 2006 ma con effetti contabili dal 1° gennaio 2006. La rappresentazione sintetica della situazione patrimoniale è riportata in tabella.

I movimenti delle immobilizzazioni sono analiticamente esaminati nella nota integrativa e la composizione degli incrementi viene illustrata nella parte della presente relazione che descrive gli investimenti effettuati. Considerata la già citata differenza di perimetro fra i due anni esaminati, per una più efficace analisi delle variazioni, si rimanda alla nota integrativa. Il rendiconto finanziario evidenzia come la gestione reddituale abbia generato un cash flow di 31,3 milioni di euro, in sensibile incremento rispetto ai 20,0 milioni di euro generati dall'esercizio precedente. Anche la variazione del capitale circolante ha dato un contributo positivo di 33,2 milioni di euro. I finanziamenti a lungo termine sono aumentati di 42,9 milioni di euro. Gli investimenti relativi all'acquisizione del gruppo Yomo, insieme agli investimenti richiesti per l'acquisto di impianti e macchinari, hanno totalmente assorbito tali flussi, generando un flusso finanziario del periodo negativo per 45,1 milioni di euro.

Come abbiamo già evidenziato, la posizione finanziaria netta sconta gli effetti dell'acquisizione degli asset derivanti dall'operazione Yomo, effettuata nel marzo 2006 e quelli degli investimenti in impianti e macchinari. Il confronto con il 2005 risente anche del versamento di 71,55 milioni di euro a titolo di aumento di capitale, effettuato da Banca Intesa nell'ottobre 2005.

L'incremento dei debiti finanziari a medio-lungo termine deriva dall'operazione di rinegoziazione del debito, che nel mese di agosto ha permesso a Granarolo S.p.A. di sottoscrivere un finanziamento di 125 milioni di euro, accordato da un pool di primari istituti italiani ed esteri coordinato da Efibanca. Le somme erogate sono state interamente dedicate alla ristrutturazione del debito e al livellamento della debt maturity del prossimo quinquennio. Si configura pertanto un profilo di rimborsi costante, nell'ordine dei 30-35 milioni all'anno, che non pone particolari criticità nel rifinanziamento. L'operazione di rinegoziazione, inoltre, ha generato

Granarolo S.p.A.: tavola di analisi della struttura patrimoniale (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005	Variazione
Immobilizzazioni			
Marchi	55.052.789	40.694.402	14.358.387
Avviamento	45.775.816	21.229.250	24.546.566
Immobilizzazioni immateriali	18.028.336	2.961.501	15.066.835
Immobilizzazioni materiali	111.545.123	82.145.884	29.399.239
Partecipazioni in imprese controllate	56.064.927	58.931.816	(2.866.889)
Partecipazioni in altre imprese	5.132.677	5.079.684	52.993
Altre immobilizzazioni	80.843.730	22.037.981	58.805.749
Totale	372.443.398	233.080.518	139.362.880
Capitale circolante netto			
Rimanenze di magazzino	29.716.197	20.039.723	9.676.474
Crediti verso parti correlate	24.037.013	114.071.518	(90.034.505)
Crediti commerciali	39.806.741	40.820.783	(1.014.042)
Altri crediti	148.981.892	115.144.945	33.836.947
Partecipazioni	18.515.151	0	18.515.151
Debiti verso parti correlate	(99.319.962)	(97.817.701)	(1.502.261)
Debiti commerciali	(148.400.280)	(105.893.259)	(42.507.021)
Debito fiscale	(2.920.563)	(3.937.616)	1.017.053
Altri debiti	(47.210.392)	(19.118.866)	(28.091.526)
Totale	(36.794.203)	63.309.527	(100.103.730)
Totale fondi			
Fonto Tfr	(20.372.469)	(13.772.626)	(6.599.843)
Fondi per rischi ed oneri	(18.858.895)	(13.908.851)	(4.950.044)
Totale	(39.231.364)	(27.681.477)	(11.549.887)
CAPITALE INVESTITO	296.417.831	268.708.568	27.709.263
<i>coperto da:</i>			
Capitale proprio			
Capitale sociale versato	157.938.746	157.938.746	
Riserve e risultati a nuovo	46.935.475	60.622.111	(13.686.636)
Utile (perdita) del periodo	(60.337.309)	(13.686.635)	(46.650.674)
Totale	144.536.912	204.874.222	(60.337.310)
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	149.809.495	106.896.858	42.912.637
Indebitamento finanziario a breve termine			
Debiti finanziari a breve	36.147.583	40.379.888	(4.232.305)
(Crediti finanziari a breve)			
(Titoli e disponibilità liquide)	(34.076.159)	(83.442.400)	49.366.241
Totale	2.071.424	(43.062.512)	45.133.936
TOTALE	296.417.831	268.708.568	27.709.263

un sensibile vantaggio economico, riducendo di 75 punti base lo spread riconosciuto sulla precedente operazione, che era pari a 130 punti base. Il mantenimento di un portafoglio titoli di 18,3 milioni di euro era posto a garanzia di una fidejussione rilasciata nel mese marzo 2000 a favore della Centrale del Latte di Milano. Tale esigenza è venuta meno nel dicembre 2005, pertanto Granarolo S.p.A. ha deciso di porre in atto azioni che portassero alla progressiva vendita dei titoli in portafoglio.

Da segnalare che la posizione finanziaria netta di Granarolo è fortemente penalizzata da circa 54,5 milioni di euro di crediti Iva, non ancora liquidati al 31 dicembre 2006.

Securitization. Anche nel corso del 2006 è proseguito il programma di cartolarizzazione che il Gruppo Granarolo ha sottoscritto con Société Générale nel dicembre del 2003. Per effetto dell'incorporazione di

Granarolo S.p.A.: tavola di rendiconto finanziario (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005
Disponibilità finanziarie nette iniziali	43.062.512	(9.729.111)
I Utile (Perdita)	(60.337.308)	(13.686.635)
II Rettifiche voci che non hanno avuto influenza sulle disponibilità finanziarie	85.286.568	39.706.291
III Variazione Tfr	6.599.842	1.288.456
IV Utilizzi fondi rischi ed oneri	(216.242)	(7.215.698)
A Cash flow gestione reddituale	31.332.860	20.092.414
B Variazione capitale circolante netto	33.267.433	5.912.282
Flusso finanziario attività di esercizio (A+B):	64.600.293	26.004.696
Flusso finanziario attività di investimento a lungo termine	(152.646.866)	(24.879.127)
Flusso finanziario attività di finanziamento a lungo termine	42.912.637	52.616.269
Distribuzione di utile	0	(950.208)
Flusso finanziario del periodo (2+3+4+5)	(45.133.936)	52.791.623
Disponibilità finanziarie nette finali (1+6)	(2.071.424)	43.062.512

Centrale del Latte di Milano S.r.l. e dell'affitto del ramo d'azienda commerciale di Sail S.p.A., a partire dal gennaio 2006 al programma di cartolarizzazione partecipa la sola Granarolo S.p.A. Secondo quanto definito nell'accordo quadro, Granarolo può cedere pro-soluto, con frequenza quindicinale, i crediti commerciali in bonis via via generati che rispondono ai requisiti richiesti. Granarolo S.p.A. agisce poi in qualità di servicer, gestendo direttamente l'incasso dei crediti ceduti.

Nel corso dell'esercizio, la capogruppo ha ceduto crediti per la somma di 767,1 milioni di euro, in aumento del 12,9% rispetto ai 587,2 milioni ceduti nell'anno 2005; tale aumento è stato generato principalmente dal consolidamento in Granarolo dei fatturati della Centrale del Latte di Milano e di Sail, oltre che dalla crescita interna del fatturato.

Il forte aumento dei tassi di interesse registrato nell'esercizio 2006, insieme all'incremento del programma, ha comportato sul piano economico oneri finanziari per 3,7 milioni di euro, in crescita rispetto a quelli del precedente esercizio, che erano pari a 1,9 milioni. L'attività di servicer ha generato proventi per 0,9 milioni di euro (erano stati 0,2 milioni nel 2005).

Investimenti. Complessivamente la società ha realizzato investimenti per 39,4 milioni: questi interventi hanno riguardato diversi stabilimenti, strutture logistiche ed altro. Le voci più importanti interessano:

- fabbricati: 1,1 milioni di euro, indirizzati principalmente per gli stabilimenti di Soliera e Bologna;
- impianti e macchinari: 28,7 milioni di euro, localizzati prevalentemente a Pasturago, in cui sono stati investiti 12,2 milioni di euro per la nuova unità di produzione latte, e 5,8 milioni di euro per l'unità di produzione yogurt; altri importanti investimenti sono stati effettuati negli stabilimenti di Bologna e Soliera;
- automezzi per 2,0 milioni e macchine elettroniche per 0,7 milioni.

Altre informazioni. Granarolo S.p.A., ai sensi del punto 26 del Disciplinary tecnico in materia di misure minime di sicurezza (allegato B al D.Lgs. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali"), in data 6 marzo 2006 ha aggiornato il Documento program-

Granarolo S.p.A.: posizione finanziaria netta (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005	Delta
Debiti verso banche	(149.809.495)	(106.896.859)	(42.912.636)
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0
Debiti finanziari a medio-lungo	(149.809.495)	(106.896.859)	(42.912.636)
Obbligazioni	0	0	0
Debiti verso banche	(36.147.583)	(40.379.888)	4.232.305
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0
Debiti finanziari a breve	(36.147.583)	(40.379.888)	4.232.305
Titoli	5.265.404	18.314.176	(13.048.772)
Disponibilità liquide	28.810.755	65.128.224	(36.317.469)
Titoli e disponibilità liquide	34.076.159	83.442.400	(49.366.241)
Posizione finanziaria netta	(151.880.919)	(63.834.347)	(88.046.572)

matico sulla sicurezza 2006 e il 6 marzo 2007 ha ultimato l'aggiornamento del documento programmatico sulla sicurezza 2007 ai sensi del punto 19 del citato disciplinare tecnico.

I principali strumenti finanziari della società, diversi dai derivati, comprendono finanziamenti bancari, leasing finanziari e depositi bancari. L'obiettivo principale di tali strumenti è di finanziare le attività operative della società. La società dispone di diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa. Sono state, inoltre, effettuate operazioni in derivati, principalmente swap su tassi di interesse, con lo scopo di gestire il rischio di tasso di interesse generato dalle operazioni della società e dalle sue fonti di finanziamento.

I rischi principali generati dagli strumenti finanziari del Gruppo sono il rischio di tasso di interesse, il rischio di cambio, il rischio di prezzo, il rischio di credito e il rischio di liquidità.

Rischio di tasso di interesse. La società, che ha in essere finanziamenti a tasso variabile, ritiene di essere esposta al rischio che un

eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri.

Al fine di mitigare tale rischio, la società ha stipulato alcuni contratti di swap che prevedono lo scambio di un differenziale tra un tasso variabile e uno o più tassi fissi prestabiliti, applicato a un nozionale di riferimento.

Rischio di cambio. L'esposizione della società al rischio di cambio è considerata contenuta, per lo scarso numero di transazioni operate in valuta estera.

Rischio variazione prezzo delle materie prime. Il rischio di prezzo è valutato modesto in quanto la società adotta politiche di parziale copertura del rischio d'oscillazione del costo della principale materia prima (il latte), mediante contratti stipulati con il maggiore fornitore, che prevedono la fissazione di prezzi validi su base annua.

Rischio di credito. La società tratta principalmente con clienti noti e affidabili, in particolare con operatori della grande distribuzione. Il rischio di credito riguardante altre attività finanziarie, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, presenta un valore massimo pari all'importo contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Rischio di liquidità. L'obiettivo della società è di conservare un equilibrio tra il mantenimento della provvista e flessibilità attraverso l'uso di scoperti, finanziamenti e leasing finanziari.

Fatti di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio

Con effetto dall'1 gennaio 2007 è stata incorporata Area 2003 S.r.l., con il conseguente trasferimento in capo a Granarolo S.p.A. degli immobili di Caresanablot (Vercelli), Terzo (Alessandria) e Melazzo (Alessandria), nonché il subentro nei vigenti contratti di leasing immobiliare con San Paolo Leasing S.p.A. e Locat S.p.A.

Con delibera delle rispettive assemblee straordinarie tenutesi in data 5 febbraio 2007, sono state messe in liquidazione le società Mandria S.r.l. e lif S.r.l., acquisite da Granarolo nell'ambito dell'operazione Yomo.

Con atto di vendita del 12 marzo 2007, Granarolo ha ceduto al prezzo di 10,5 milioni di euro il terreno e gli immobili siti nel comune di Locate Triulzi (Milano) alla Società Sviluppo Triulzi S.r.l., in esecuzione del contratto preliminare siglato nel luglio 2006. Il compendio immobiliare alienato era stato acquistato nel 2003, allo scopo di costruire un polo produttivo che accogliesse le attività della Centrale del Latte di Milano. In seguito all'operazione Yomo, tale esigenza è venuta meno, in quanto la Centrale è stata trasferita all'interno del complesso produttivo di Pasturago di Vernate. A seguito della vendita dell'immobile di Locate di Triulzi, si è registrata una plusvalenza di 1 milione di euro.

I primi mesi del 2007 mostrano un andamento gestionale coerente con la pianificazione effettuata in sede di budget, sostenuto da un buon trend delle vendite e da un netto recupero di marginalità del business Yomo.

Calabrialatte S.p.A.

Calabrialatte è una azienda che svolge attività commerciale e presidia il mercato regionale della Calabria, partecipata per il 50% da Assolac S.c. a r.l. e per il 50% da Granarolo S.p.A. a cui è affidata la gestione operativa.

Nell'esercizio 2006 Calabrialatte ha intrattenuto rapporti commerciali e di servizi con entrambi i soci, sulla base dei contratti che regolano i rapporti tra partecipata e controllanti. Tali contratti sono stati analizzati e valutati dal consiglio di amministrazione e successivamente

approvati dall'assemblea dei soci. I contratti citati si riflettono sull'aspetto commerciale della gestione (contratti di somministrazione e di concessione), sull'aspetto amministrativo (contratti di locazione e di fornitura di servizi), su quello finanziario (regolamento dei rapporti finanziari intercompany) e sulla logistica (contratti di consulenza e di locazione di mezzi di trasporto), determinando le risultanze regolarmente contenute nelle poste contabili del bilancio.

I dati riepilogativi della gestione 2006 evidenziano un risultato negativo per 263.000 euro, che non ha consentito il raggiungimento delle condizioni di equilibrio economico attese per l'esercizio.

Il risultato registrato trova gran parte delle sue ragioni nella ripartizione delle vendite per canale. La società ha registrato un incremento dell'8,5% rispetto al 2005 delle vendite nei canali della distribuzione moderna, mentre nel normal trade ha segnato un decremento del 8,1%. Il dato aggregato relativo all'andamento complessivo delle vendite, evidenzia come, in termini di volumi, vi sia stato un incremento del 3,3%, mentre in termini di fatturato solo del 1,5%.

I riflessi dei trend di vendita sui conti aziendali necessitano di alcune precisazioni, che hanno ad oggetto il contesto di mercato e quello più strettamente aziendale.

I risultati della società mostrano che lo sviluppo delle vendite attraverso la Gdo ha superato sensibilmente l'incremento che il canale ha registrato a livello regionale (+5,5%) e ancor più nazionale, mentre il decremento subito nelle vendite attraverso i canali tradizionali va in controtendenza rispetto agli andamenti nazionali e regionali.

L'impatto economico di questi fenomeni è di tutta evidenza. Le strutture di medio-grandi dimensioni, infatti, assorbono in misura maggiore prodotti con minor marginalità delle vendite, circostanza che, assieme al fenomeno della centralizzazione delle condizioni contrattuali (grazie al quale anche strutture operanti nel settore della distribuzione tradizionale usufruiscono di condizioni di vendita prima riservate al settore della distribuzione moderna) determina, per le aziende di produzione e per quelle che operano a monte della distribuzione al dettaglio, una contrazione dei margini di contribuzione, in presenza di costi di struttura difficilmente comprimibili.

Entrando nello specifico delle vendite, nel corso del 2006 si è registrato un incremento del 1,95% sull'esercizio precedente, con ricavi che raggiungono i 32,6 milioni di euro.

Per quanto riguarda i volumi di vendita, si evidenzia un aumento del 5,4% per il latte Uht, del 2,6% per le mozzarelle, dell'1,7% per la ricotta e del 29,3% per lo yogurt, mentre i volumi di latte fresco diminuiscono del 2,5%.

In termini di fatturato il 2006 evidenzia un incremento per il latte Uht del 1,3%, per lo yogurt del 18,7%, mentre i fatturati di mozzarelle, ricotta e latte fresco diminuiscono rispettivamente dello 0,5%, dell'1,6% e dell'1,7%. Risulta evidente come si vendano più prodotti con minore marginalità rispetto a quelli, come il latte fresco, che registrano margini di contribuzione più elevati, e che la marginalità delle vendite peggiora anche in forza degli incrementi di fatturato che non seguono proporzionalmente quelli dei volumi. Se l'analisi si sposta a valle del conto economico, si registra anche un incremento rispetto ai dati di budget del 28,8% per i costi delle attività promozionali (raccolta punti) e del 6% per la definizione delle condizioni contrattuali accordate alla clientela.

In relazione agli altri aggregati economici, segnaliamo che i costi hanno registrato andamenti in linea con quanto preventivato, pur con oscillazioni che complessivamente si compensano tra loro. La gestio-

Calabrialatte S.p.A.: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	2006	2005	Delta	Delta %	% su fatturato
Ricavi netti prodotti	32.616.517	31.991.949	624.568	1,95	100,00
Altri ricavi	0	0	0	0,00	0,00
Totale ricavi	32.616.517	31.991.949	624.568	1,95	100,00
Contributi e premi	1.870.212	1.540.790	329.422	21,38	5,73
Provvigioni	1.688.954	1.857.009	(168.055)	(9,05)	5,18
Trasporti alla vendita	76.425	69.590	6.835	9,82	0,23
Costi diretti di vendita	3.635.591	3.467.389	168.202	4,85	11,15
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	28.980.926	28.524.560	456.366	1,60	88,85
Costi diretti di produzione	25.982.089	25.639.931	342.158	1,33	79,66
Margine di contribuzione	2.998.837	2.884.629	114.208	3,96	9,19
Pubblicità	706.689	550.351	156.338	28,41	2,17
Costi commerciali indiretti	403.046	757.132	(354.086)	(46,77)	1,24
Costo del lavoro indiretto	910.180	1.079.607	(169.427)	(15,69)	2,79
Altri costi di struttura	330.963	24.634	306.329	1.243,52	1,01
Altri proventi	82.621	51.188	31.433	61,41	0,25
Margine operativo lordo (Ebitda)	730.580	524.093	206.487	39,40	2,24
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	36.373	23.198	13.175	56,79	0,11
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	142.856	115.354	27.502	23,84	0,44
Svalutazione crediti	259.100	158.390	100.710	63,58	0,79
Accantonamenti	31.775	30.117	1.658	5,51	0,10
Reddito operativo (Ebit)	260.476	197.034	63.442	32,20	0,80
Proventi e oneri finanziari	148.870	96.363	52.507	54,49	0,46
Proventi e oneri straordinari	71.723	203.127	(131.404)	(64,69)	0,22
Ammortamento marchi	258.228	258.228	0	0,00	0,79
Reddito ante imposte	(218.345)	(360.684)	142.339	(39,46)	(0,67)
Imposte sul reddito	44.900	19.567	25.333	129,47	0,14
Risultato di esercizio	(263.245)	(380.251)	117.006	(30,77)	(0,81)

ne straordinaria incide in misura sensibilmente inferiore rispetto al 2005, sintomo di una minore influenza di fenomeni non preventivati o non debitamente valutati in esercizi precedenti.

Per quanto riguarda l'organizzazione commerciale, è stata completata la ristrutturazione iniziata nell'esercizio precedente e finalizzata al superamento della tradizionale modalità di tentata vendita per approdare ad un sistema di pre-vendita. È naturale attendersi per l'esercizio 2007 i frutti di questa nuova organizzazione della rete commerciale.

Si segnala, inoltre, che nel corso del 2006, in linea con le tendenze complessive del mercato, sono stati rivisti al rialzo i listini di vendita anche per quanto riguarda il settore della distribuzione moderna. Gli effetti degli incrementi dei prezzi di vendita sono stati avvertiti nell'ultimo trimestre del 2006, consentendo il contenimento dei risultati negativi registrati nel corso dei primi nove mesi dell'esercizio ed una seppur lieve compensazione dei trend negativi del periodo estivo, tradizionalmente favorevole alle vendite della nostra azienda.

Analisi economica della gestione

L'andamento della gestione è illustrato nel prospetto. Dall'analisi delle vendite si evince un incremento del giro d'affari complessivo del

1,95%, in valore assoluto pari a 624.568 euro.

Il margine di contribuzione registra un aumento del 3,96% rispetto al 2005, insufficiente a generare un utile di bilancio. Infatti, lo spostamento di parte del fatturato su prodotti posizionati in fasce di primo prezzo e a marginalità più bassa, e l'aumento delle promozioni e dei premi legato alla crescita della presenza nella Gdo rispetto ai canali tradizionali, non ha consentito miglioramenti tali da realizzare condizioni di equilibrio economico.

In relazione alle altre componenti, si riduce il costo del personale, mentre gli ammortamenti hanno subito leggeri incrementi per effetto degli investimenti realizzati nel corso del 2006 in automezzi e nell'informatizzazione delle attività aziendali.

In relazione agli accantonamenti si segnala che la copertura dei rischi su crediti ha comportato l'utilizzo del relativo fondo svalutazione, per lo stralcio di posizioni valutate non più recuperabili e la sua ricostituzione ad un livello ritenuto congruo rispetto alla valutazione del rischio derivante dall'esposizione della clientela.

Il risultato negativo della gestione finanziaria registra un incremento di costi rispetto all'esercizio 2005 per 52.507 euro, determinato dal sensibile aumento dei tassi di interesse.

Calabrialatte S.p.A.: ripartizione del fatturato per marchi (valori in euro)

Marchio	Fatturato in val. assoluto	% 2006 vs totale	% 2005 vs totale
Centrale latte di Calabria	14.737.527	45,17	48,79
Granarolo e altri marchi	17.886.494	54,83	49,97

Calabrialatte S.p.A.: andamento dei ricavi (valori in euro)

Voci	Quantità vendute				Fatturato netto			
	2005	2006	Delta	Delta %	2005	2006	Delta	Delta %
Categorie	294.428	304.004	9.576	3,3	32.152.123	32.623.539	471.416	1,5
Latte Uht	169.448	178.649	9.200	5,4	11.317.841	11.469.788	151.947	1,3
Panna pastorizzata	131	147	15	11,8	45.056	51.958	6.902	15,3
Panna Uht	2.042	2.130	89	4,3	513.731	498.472	(15.258)	(3,0)
Latte Uht Accadi	1.924	1.756	(168)	(8,7)	236.401	199.502	(36.899)	(15,6)
Yogurt	3.290	4.255	965	29,3	904.193	1.073.702	169.509	18,7
Formaggi freschissimi	64	111	47	72,7	41.423	79.553	38.130	92,0
Mozzarella	11.547	11.849	302	2,6	5.760.159	5.731.687	(28.472)	(0,5)
Ricotta	3.074	3.125	51	1,7	1.050.928	1.033.930	(16.998)	(1,6)
Mascarpone	72	245	173	242,5	39.029	116.975	77.946	199,7
Burro	728	1.010	282	38,7	347.697	451.659	103.963	29,9
Uovo intero	628	1.417	789	125,8	155.731	310.683	154.952	99,5
Latte fresco	97.124	94.738	(2.386)	(2,5)	9.466.266	9.301.838	(164.428)	(1,7)
Altri	4.355	4.572	216	5,0	2.273.669	2.303.791	30.123	1,3

Calabrialatte S.p.A.: ripartizione dei volumi di vendita e del fatturato per canali di vendita (valori in euro)

	Quantità vendute				Fatturato netto			
	2005	2006	Delta	Delta %	2005	2006	Delta	Delta %
Canali	298.554	309.281	10.727	3,6	32.186.299	32.698.247	511.948	1,6
Totale	294.428	304.004	9.576	3,3	32.152.123	32.623.539	471.416	1,5
Gdo + centralizzati	182.180	202.181	20.000	11,0	18.849.887	20.455.972	1.606.085	8,5
Normal trade	111.865	101.432	(10.434)	(9,3)	13.189.074	12.117.067	(1.072.006)	(8,1)
Food service	382	392	10	2,5	113.162	50.499	(62.663)	(55,4)

Calabrialatte S.p.A.: tavola di analisi della struttura patrimoniale (valori in euro)

Voci	31/12/2006	31/12/2005
Immobilizzazioni		
Marchi	774.686	1.032.914
Immobilizzazioni immateriali	127.169	97.667
Immobilizzazioni materiali	583.254	426.968
Partecipazioni in altre imprese	3.898	3.051
Altre immobilizzazioni	1.081.278	1.059.996
Totale	2.570.285	2.620.596
Capitale circolante netto		
Rimanenze di magazzino	149.433	123.970
Crediti commerciali	7.611.068	8.659.412
Altri crediti	1.115.041	869.407
Debiti verso parti correlate	(5.675.861)	(5.189.119)
Debiti commerciali	(2.733.042)	(4.463.091)
Debiti fiscali	(53.661)	(75.172)
Altri debiti	(262.179)	(264.878)
Totale	150.799	(339.471)
Totale fondi		
Fondo Tfr	(331.823)	(362.848)
Fondi rischi e oneri	(255.036)	(212.464)
Totale	(586.859)	(575.312)
CAPITALE INVESTITO	2.134.225	1.705.813
<i>coperto da:</i>		
Capitale proprio		
Capitale sociale versato	2.582.000	2.582.000
Riserve e risultati a nuovo	(137.285)	242.970
Perdita dell'esercizio	(263.245)	(380.252)
Totale	2.181.470	2.444.718
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine		
Indebitamento finanziario netto a breve termine (disponibilità monetarie)		
Debiti finanziari a breve	215.728	
(Disponibilità e altri titoli)	(262.973)	(738.905)
Totale	(47.245)	(738.905)
TOTALE	2.134.225	1.705.813

Calabrialatte S.p.A.: disponibilità monetaria netta (valori in euro)

	31/12/2006	31/12/2005	Variazioni
Disponibilità liquide e saldi attivi di c/c	262.973	738.905	(475.932)
C/c di tesoreria e banche c/c passivi	2.578.739	4.520.152	(1.941.413)
Indebitamento netto a vista	(2.315.766)	(3.781.247)	1.465.481

Situazione patrimoniale e finanziaria

Nell'esame della struttura patrimoniale non si evidenziano particolari variazioni rispetto all'esercizio precedente. L'analisi finanziaria della gestione si deduce dal rendiconto finanziario. La società ha migliorato di 1.465.481 euro il suo indebitamento finanziario netto, attraverso le variazioni intervenute nelle diverse poste sopra rappre-

sentate. Il minor indebitamento netto trova la sua principale giustificazione nelle componenti non monetarie della gestione economica, nell'incremento delle esposizioni nei confronti di controllanti (+2.643.883 euro), che compensano ampiamente la riduzione dei debiti verso fornitori (-1.730.049 euro) e nella riduzione dei crediti verso clienti. Sono stati realizzati nuovi investimenti netti per 364.361 euro, mentre non si

Calabrialatte S.p.A.: rendiconto finanziario delle variazioni della disponibilità monetaria netta (valori in euro)

	2006	2005
A) Disponibilità monetaria netta iniziale	(3.781.247)	(1.962.930)
B) Flusso monetario da attività operativa di esercizio		
Risultato di esercizio	(263.245)	(380.251)
Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni	437.457	396.780
Plusvalenze da alienazione	(1.506)	(17.661)
Minusvalenze da alienazione		
Variazione netta debiti per Tfri e nei fondi rischi e oneri	11.547	(32.435)
Variazione delle rimanenze (incremento)	(25.463)	(40.609)
Variazione nei crediti, ratei e risconti attivi (incremento)	781.427	(9.510)
Variazione debiti verso fornitori (decremento)	(1.730.049)	(722.400)
Variazione debiti tributari e verso Istituti Previdenza (decremento)	(27.421)	(72.267)
Variazione debiti verso controllanti (decremento)	2.643.883	(718.467)
Variazione altri debiti e ratei e risconti passivi (incremento)	3.212	(7.315)
	1.829.842	(1.604.135)
C) Flusso monetario da attività di investimento		
Investimenti in immobilizzazioni:		
Immateriali	(65.876)	(30.338)
Materiali	(303.232)	(191.220)
Disinvestimenti di immobilizzazioni	5.594	21.000
Materiali	(847)	
Investimenti in partecipazioni		(15.083)
Partecipazioni in altre imprese		
	(364.361)	(215.641)
D) Flusso monetario da attività di finanziamento		
Diminuzione crediti a medio-lungo termine		1.459
Diminuzione di debiti di finanziamento		
Rimborso di passività consolidate		1.459
E) Distribuzione di utili		
F) Flusso monetario netto di periodo (B+C+D+E)	1.465.481	(1.818.317)
G) Disponibilità monetaria netta finale (A+F)		
Indebitamento netto a vista	(2.315.766)	(3.781.247)

è fatto ricorso all'accensione di nuovi prestiti a medio-lungo termine.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Dopo la chiusura dell'esercizio non si sono verificati fatti particolarmente rilevanti. L'andamento delle vendite riflette quello del mercato ed è in linea con le previsioni. Fa eccezione la famiglia delle mozzarelle, per la quale i volumi di venduto dei primi due mesi del 2007 risentono negativamente della riduzione delle attività promozionali.

Prevedibile evoluzione della gestione

I contenuti della presente relazione hanno cercato di sottolineare le difficoltà in cui si è sviluppata la gestione 2006. Infatti, la gestione di un'azienda commerciale risulta spesso influenzata da fattori non controllabili ed indipendenti dalla volontà di chi opera sul mercato, altre volte anche da elementi di origine interna; in relazione a questi ultimi, l'im-

pegno degli amministratori deve essere finalizzato al loro governo e completo controllo. In relazione a quelli di origine esterna, pur considerando le difficoltà di un mercato altamente concorrenziale, a monte della filiera e nel comparto della distribuzione, sarà necessario cogliere le opportunità che un mercato previsto in crescita potrà offrire. Come già detto nelle relazioni dei precedenti esercizi, anche nel 2007 sarà necessario contemperare le esigenze di presenza sul mercato dei nostri fornitori di prodotto con quelle del conseguimento e mantenimento di condizioni di equilibrio della nostra struttura. Sarà pertanto necessario, alla luce dei dati registrati negli ultimi esercizi e delle loro prevedibili tendenze, definire un livello di costi, commerciali e di struttura, compatibili con quelle tendenze stesse. Di tanto bisognerà tener conto nell'elaborazione del budget 2007.

In relazione all'andamento dei volumi di vendita dei primi due mesi dell'esercizio 2007, per alcune referenze registriamo una contrazione

rispetto allo stesso periodo 2006, mentre per altri prodotti l'andamento è esattamente opposto.

In relazione al contesto macro-economico, le previsioni elaborate al riguardo attestano una ripresa generale dell'economia e quindi dei consumi, con incrementi maggiori di quelli registrati nel 2006.

Vercelli Specialità Gastronomiche S.p.A.

Vsg è un'azienda gastronomica industriale la cui attività consiste nella produzione di piatti pronti. Il principale cliente della società è la controllante Granarolo S.p.A., per la quale vengono effettuate produzioni a marchio Arturo Vagliazzi Alta Gastronomia, Arte Gastronomica e Casa Saporì, in base al contratto di manufacturing vigente.

L'andamento delle vendite di Vsg risulta strettamente correlato agli ordinativi della divisione gastronomia all'interno di Granarolo S.p.A. e, di conseguenza, al trend ed ai fabbisogni dei mercati alimentari di sbocco. Secondariamente, Vsg opera sul mercato estero, grazie ad una commessa di produzione a marchio di terzi.

Il consiglio di amministrazione del 24 maggio 2006, dopo aver preso atto delle dimissioni rassegnate da Lorenzo Aspesi dalla carica di consigliere e amministratore delegato, ha nominato Pietro Bacchini alla carica di amministratore delegato con i relativi poteri e deleghe.

Nel 2006 l'integrazione con la struttura commerciale e l'attività di programmazione affinate nel corso degli anni hanno permesso di rispondere a tutte le richieste di prodotto nei tempi definiti dal contratto di manufacturing, senza creare inevasi sul mercato e dando dimostrazione di una buona organizzazione e flessibilità interna.

L'attività di copacking per l'estero è proseguita in maniera ridotta, per effetto dello sviluppo di nuove referenze; in tal modo, si è mantenuta una relazione commerciale che vede Vsg nel ruolo di stabilimento complementare per la somministrazione di prodotti non realizzabili presso il nostro cliente, necessari per rendere disponibile l'assortimento di cui il mercato estero ha bisogno.

Anche nel corso del 2006 la partecipazione ad importanti fiere specialistiche delle marche private a livello europeo in collaborazione con Granarolo, ha permesso di realizzare delle buone relazioni commerciali con richiesta di campioni e preventivi di costo mirati alla definizione di progetti di collaborazione che si stanno valutando nel breve termine. A seguito delle variazioni organizzative in atto all'interno del Gruppo Granarolo, si è posto il problema, per evitare conflitti di interesse, di individuare i meccanismi e i confini di coordinamento alla ricerca di spazi per lo sviluppo dei fatturati. Vsg garantirà i bisogni del principale cliente, sfruttando allo stesso tempo le capacità residue per attuare politiche commerciali per la ricerca di fatturati con margine di contribuzione a integrazione della copertura dei costi fissi.

Nel corso del 2006 è continuato il processo di razionalizzazione e messa a norma degli impianti, al fine di mantenere un buon livello di aggiornamento dello stabilimento produttivo e migliorando lo stato di sicurezza e protezione dei lavoratori e degli ambienti di lavoro.

Tali razionalizzazioni produttive hanno permesso di ottimizzare ancora la produttività delle linee; infatti, il sistema di controllo permette di ottenere significative informazioni per raggiungere migliori rendimenti e per una corretta gestione della programmazione della produzione. Ciò ha generato un più efficiente impiego di manodopera, che nei periodi di picco produttivo si è tradotto in un forte risparmio di ore lavoro.

Perdura la necessità di un continuo intervento di manutenzione sugli impianti, che presentano uno stato di obsolescenza abbastanza elevata e di sostituzione di alcune attrezzature specifiche.

L'impianto di depurazione, oggetto nel corso dell'anno 2005 di un significativo intervento di manutenzione inserito in un piano pluriennale mirato alla realizzazione di una conduzione dei parametri di depurazione più controllata, presenta ora una situazione stabile.

Nel contesto della necessità di intervenire sul miglioramento della sicurezza sul luogo di lavoro, con il contributo del medico competente, è stato rivisto e aggiornato il documento di valutazione dei rischi ed è stato realizzato il documento di valutazione dei movimenti manuali ripetuti e sovraccarico biomeccanico degli arti superiori, che ci ha permesso di evidenziare le postazioni di lavoro a rischio e provvedere per adeguate soluzioni che devono però essere completate.

L'introduzione della programmazione degli interventi di manutenzione ha permesso di contenere le spese, gestite in passato in regime di emergenza o straordinarietà.

A maggio 2006 è stata superata con successo la verifica di sorveglianza per il mantenimento della certificazione Iso 9001:2000 (versione vision) con l'ente certificatore Csq; tale attività ha consentito di verificare la validità del sistema di indicatori di qualità, efficienza ed efficacia di processo, che vengono ad oggi costantemente monitorati.

La ricerca e sviluppo si è dedicata a numerose attività, che possono essere così classificate:

- **miglioramento continuo:** seguendo le prospettive di focalizzazione condivise con la divisione gastronomia di Granarolo, è stata avviata una rivisitazione delle ricette di primi e insalate di mare, per renderle coerenti rispetto al nuovo posizionamento di marca e alle tendenze di mercato; inoltre, è stata effettuata una rivisitazione del packaging secondario di alcune linee di prodotto, per ridurre il numero di pezzi per cartone come richiesto dai moderni canali distributivi; infine, è stata portata avanti la ricerca di fonti alternative di materie prime con caratteristiche qualitative elevate;
- **extension line:** per rispondere alla necessità di allargare l'offerta commerciale della divisione gastronomia di Granarolo, si è provveduto alla realizzazione di una linea di zuppe tradizionali ai legumi e cereali, mentre per realizzare nuove referenze di sughi e condimenti, con il contributo della direzione qualità ricerca&sviluppo del Gruppo, sono state sviluppate diverse formulazioni di sughi per condimento a base formaggi; si è proceduto alla rivisitazione dell'assortimento per l'attività natalizia, con lo studio e la realizzazione di nuove referenze sia per il normal trade che per il canale Gd;
- **innovazione:** la gamma dei prodotti freschissimi è stata allargata con l'introduzione di cinque referenze particolarmente innovative; si è conclusa la fase di studio che ha portato alla realizzazione di una nuova gamma di piatti pronti monoporzione, con l'introduzione di una referenza di lasagne, due di cannelloni e tre di minestrone di verdura.

Le relazioni industriali sono state improntate al confronto fra le parti sociali, senza giungere a situazioni conflittuali capaci di penalizzare il normale svolgimento delle attività produttive e commerciali. In giugno si è aperto il confronto tra le organizzazioni sindacali e l'azienda per la definizione dell'integrativo aziendale dell'anno 2006 e del biennio successivo. Le proposte sono in fase di discussione fra le parti. A seguito della

Vercelli Specialità Gastronomiche S.p.A.: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	2006	% Fatturato	2005	% Fatturato	Differenza	Differenza %
Ricavi netti prodotti	17.771.001	100,00	17.814.372	100,00	(43.371)	(0,24)
Altri ricavi	41.360	0,23	(79.169)	(0,44)	120.529	(152,24)
Totale ricavi	17.812.362	100,23	17.735.203	99,56	77.159	0,44
Contributi e premi	0	0,00	0	0,00	0	(100,00)
Provvigioni	(3.250)	(0,02)	(6.132)	(0,03)	2.882	(47,01)
Trasporti alla vendita	0	0,00	(120)	0,00	120	(100,00)
Costi diretti di vendita	(3.250)	(0,02)	(6.252)	(0,04)	3.002	(48,02)
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	17.809.112	100,21	17.728.951	99,52	80.161	0,45
Costi diretti di produzione	(14.556.591)	(81,91)	(14.005.094)	(78,62)	(551.497)	3,94
Margine di contribuzione	3.252.521	18,30	3.723.857	20,90	(471.336)	(12,66)
Pubblicità	(9.989)	(0,06)	(7.965)	(0,04)	(2.023)	25,40
Costi commerciali indiretti	4.141	0,02	(261)	0,00	4.402	(1.686,62)
Costo del lavoro indiretto	(807.981)	(4,55)	(883.261)	(4,96)	75.280	(8,52)
Altri costi di struttura	(1.578.236)	(8,88)	(1.750.186)	(9,82)	171.949	(9,82)
Altri proventi	506.076	2,85	479.142	2,69	26.934	5,62
Ebitda	1.366.533	7,69	1.561.327	8,76	(194.794)	(12,48)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(84.341)	(0,47)	(64.422)	(0,36)	(19.919)	30,92
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(717.629)	(4,04)	(711.773)	(4,00)	(5.857)	0,82
Svalutazione crediti	(41.572)	(0,23)	(140.000)	(0,79)	98.428	(70,31)
Accantonamenti	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ebit	522.990	2,94	645.133	3,62	(122.142)	(18,93)
Proventi e oneri finanziari	414.237	2,33	277.888	1,56	136.349	49,07
Proventi e oneri straordinari	(684.376)	(3,85)	566.865	3,18	(1.251.242)	(220,73)
Ammortamento marchi	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ammortamento avviamento	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Reddito ante imposte	252.851	1,42	1.489.886	8,36	(1.237.035)	(83,03)
Imposte sul reddito	(301.955)	(1,70)	(761.236)	(4,27)	459.281	(60,33)
Utile netto (Perdita)	(49.104)	(0,28)	728.650	4,09	(777.754)	(106,74)

richiesta delle rappresentanze sindacali di entrare nella contrattazione di gruppo, la discussione ha dovuto assumere i tempi della trattativa citata. L'organico al 31 dicembre 2006 risultava essere di 98 dipendenti, in calo rispetto all'anno precedente (109 dipendenti) per le dimissioni a giugno dell'amministratore delegato, l'accettazione volontaria da parte di una dipendente dell'iscrizione alle liste di mobilità, l'uscita di quattro dipendenti a chiusura del processo di mobilità (avviato a seguito dell'accordo con le organizzazioni sindacali nel giugno 2005) e le dimissioni di altri due dipendenti. Si è, inoltre, provveduto al trasferimento di tre impiegati amministrativi da Vsg a Granarolo, a seguito della centralizzazione delle attività amministrative e di tesoreria della società presso la controllante e l'implementazione del customer service amministrativo del canale food service di Granarolo a Vercelli. Le dinamiche di flessibilità produttiva, derivanti dai periodi di ricorrenza e dall'installazione di nuovi macchinari, sono state affrontate con l'utilizzo di contratti a termine e rapporti di lavoro in somministrazione per brevi periodi. Per quanto concerne la formazione, oltre alle attività sulla qualità e sulla sicurezza, si è provveduto a svolgere una formazione tecnica specifica su un totale di quattro persone, per l'ottenimento della

patente per caldaie e di quella per uso navetta, consentendo una maggiore flessibilità nell'organizzazione della manutenzione e del magazzino materie prime.

Andamento gestionale

Per l'analisi della situazione reddituale si fa riferimento al piano industriale contenuto nel prospetto.

Costi e ricavi. I ricavi netti dei prodotti Vsg al 31 dicembre 2006 sono pari a 17.771.001 euro, a fronte di 17.814.372 euro nel 2005, con una variazione praticamente nulla rispetto all'esercizio precedente.

Per analizzare tale andamento è necessario specificare che i ricavi intercompany sono pari a 17.323.288 euro (97,5% del totale), in diminuzione dello 0,37% rispetto all'anno precedente; i ricavi verso terzi, prevalentemente destinati all'export, sono pari a 447.713 euro (2,5% del totale), in aumento del 4,46% rispetto all'anno precedente.

I volumi di vendita risultano essere di 3.904.898 kg nel 2006 rispetto ai 3.595.284 kg del 2005 (+8,61%), crescita giustificata quasi totalmente dall'incremento di ordinativi da parte della divisione gastronomia di Granarolo (+8,57%). Da segnalare anche la crescita dei volumi

Vercelli Specialità Gastronomiche S.p.A.: costi della produzione (valori in euro)

Voci	2006	% 2006	2005	% 2005	Delta	Delta %
Altre rettifiche contabilità generale al costo del venduto	(356)	(0,002)	(906)	(0,005)	550	(60,694)
Imballi	(1.641.272)	(9,236)	(1.422.090)	(7,983)	(219.183)	15,413
Facchinaggi	(35.161)	(0,198)	(130.734)	(0,734)	95.574	(73,105)
Fonti energetiche	(859.794)	(4,838)	(692.880)	(3,889)	(166.914)	24,090
Manutenzioni e ricambi	(431.959)	(2,431)	(439.740)	(2,468)	7.781	(1,770)
Costi diversi	(1.129.465)	(6,356)	(1.057.201)	(5,935)	(72.264)	6,835
Costi operativi produttivi	(1.463.409)	(8,235)	(1.405.447)	(7,889)	(57.962)	4,124
Cdv materia prima/prodotto finito	(5.367.223)	(30,202)	(5.244.856)	(29,442)	(122.367)	2,333
Costi operativi industriali a costo del venduto	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Personale produttivo	(3.627.953)	(20,415)	(3.611.240)	(20,271)	(16.713)	0,463
Costi diretti di produzione	(14.556.591)	(81,912)	(14.005.094)	(78,617)	(551.497)	3,938

destinati all'export, che passano dai 124.841 kg del 2005 ai 139.460 kg del 2006 (+11,71%).

Dai dati sopra riportati deriva che il prezzo medio di vendita scende a 4,55 euro/kg: questa variazione è conseguente alla riduzione dei listini intercompany richiesta da Granarolo e applicata a luglio 2006, alzando di 8 punti percentuali la scontistica sul listino base per le varie famiglie di prodotto.

I costi diretti di produzione sono composti come riportato in tabella. Relativamente alle voci di natura industriale, riveste particolare importanza il costo dei consumi di materiali, che ammonta a 8.137.960 euro a fine 2006 (imballi per 1.641.272 euro, materie prime per 5.367.223 euro e costi diversi/ingredienti per 1.129.465 euro) rispetto ai 7.724.147 euro nel 2005 (imballi per 1.422.090 euro, materie prime per 5.244.856 euro e costi diversi/ingredienti per 1.057.201 euro), con un aumento del 5,4%. Questo incremento di costi, unito alla stabilità del fatturato netto, ha avuto per effetto l'aumento dell'incidenza dei consumi sul fatturato, che passa dal 43,4% del 2005 al 45,8% del 2006.

Nei fatti, l'incremento dell'incidenza della voce costo dei materiali consumati è conseguente alla riduzione del listino. Nel contempo l'incremento dei volumi venduti fa sì che il costo dei materiali per kg venduto scenda a 2,08 euro contro 2,15 euro del 2005, con una diminuzione pari al 3%. Tale andamento favorevole è stato principalmente generato dalle attività di razionalizzazione delle produzioni e di controllo dei rendimenti, oltre che dal trend dei prezzi di acquisto di materie prime, ingredienti e packaging, che registra nel complesso una diminuzione pari all'1,66%, nonostante l'andamento eterogeneo delle varie famiglie (contrazione dei prezzi per pesci, formaggi, carni, olii e grassi, stabili le verdure, in aumento additivi, contenitori e cartoni).

I costi totali del personale ammontano a 4.435.934 euro (personale produttivo per 3.627.953 euro e lavoro indiretto per 807.981 euro) a fronte di 4.494.501 euro dell'anno precedente (personale produttivo per 3.611.240 euro e lavoro indiretto per 883.261 euro), con una riduzione del 1,3%.

L'incidenza del costo del personale sul fatturato si riduce leggermente nell'esercizio in chiusura, passando dal 25,2% del 2005 al 25% del 2006; facendo riferimento ai volumi di produzione ed al solo personale produttivo, si registra un costo al kg di 0,93 euro, in calo di circa il 7% rispetto al 2005.

Tale andamento favorevole è stato generato dalla diminuzione del numero di dipendenti rispetto allo scorso esercizio, a cui si aggiunge un impiego più razionale delle risorse, anche con l'ausilio di personale stagionale e interinale.

I costi di manutenzione ammontano a 431.959 euro rispetto a 439.740 euro nel 2005 (-1,8%), con un'incidenza sul fatturato che resta sostanzialmente stabile (2,4%); tale importo è generato sia da interventi sul parco macchine (particolarmente datato e che necessita di essere adeguato alle normative vigenti), sia da interventi mirati all'automazione, che hanno permesso un saving di manodopera industriale, sia, infine, dall'implementazione di attività di manutenzione preventiva, che hanno consentito un più razionale utilizzo delle risorse.

I costi energetici a fine 2006 sono pari a 859.794 euro a fronte di 692.880 euro nel 2005; mentre, se si considerano i volumi di produzione, il coefficiente euro/kg ammonta a 0,22 euro rispetto a 0,19 euro dell'anno precedente. L'incremento di tali costi è da attribuire agli aumenti tariffari propri di questo tipo di utenze.

Un elemento rilevante del bilancio risulta essere il costo per facchinaggi (ossia i costi di gestione del magazzino materie prime da parte di una cooperativa esterna), che si riduce notevolmente nel 2006 (35.161 euro), rispetto al 2005 (130.734 euro), dal momento che, a partire dal secondo semestre del 2005, tali attività di movimentazione sono svolte da personale interno.

I costi operativi produttivi (ossia beni e servizi di natura industriale non specificatamente indicati), ammontano nel 2006 a 1.463.409 euro a fronte di 1.405.447 euro nell'anno precedente. I principali componenti di questa voce sono: materiali indiretti per 291.973 euro; detergenti e vestiario per 30.335 euro; sanificazione pari a 501.243 euro; smaltimento rifiuti pari a 71.331 euro; depurazione acque per 148.910 euro; noleggi industriali per 147.146 euro.

I costi operativi della struttura centrale ammontano a 1.578.236 euro a fine 2006 contro i 1.750.186 euro dell'anno precedente e comprendono, tra le altre voci: materiali vari per 153.670 euro; pulizie uffici per 65.601 euro; prestazioni di servizio intercompany per 81.462 euro; affitto dell'immobile per 962.400 euro corrisposto ad Area 2003 (affitto 960.000 euro, spese di registrazione del contratto per 2.400 euro). La diminuzione dei costi operativi di struttura rispetto all'anno precedente è in gran parte dovuta alla presenza, nel 2005, di spese per con-

sulenze legate al progetto di quotazione al mercato Expandi della Borsa Italiana, al quale non è stato poi dato seguito.

Altri proventi

All'interno della voce si evidenziano le prestazioni intercompany, che nel 2006 ammontano a 508.622 euro rispetto a 473.353 euro dell'anno precedente, e sono relative ai servizi che Vsg eroga alla capogruppo. Tali proventi riguardano nello specifico: servizi logistici di deposito, stoccaggio, movimentazione e picking dei prodotti finiti di Granarolo nel magazzino di Vercelli; servizi di business unit relativi all'utilizzo di postazioni di lavoro presso la struttura di Vsg da parte di personale dipendente Granarolo. Gli ammortamenti sulle immobilizzazioni immateriali ammontano a 84.341 euro nel 2006, rispetto a 64.422 euro del 2005; le quote relative alle migliori beni di terzi ammontano a 79.201 euro e comprendono tutti gli investimenti effettuati su fabbricato e impianti generici che, come sopra riportato, sono di proprietà di Area 2003 e vengono ammortizzati in base alla durata del contratto di affitto.

Ammortamenti e accantonamenti

Gli ammortamenti sulle immobilizzazioni materiali, che passano da 711.733 euro nel 2005 a 717.629 euro nell'esercizio 2006, sono principalmente composti dalla classe degli impianti specifici per 614.579 euro; di tali investimenti viene fornito un commento nella sezione dedicata agli investimenti industriali.

Proventi e oneri finanziari

La svalutazione dei crediti per il 2006 ammonta a 41.572 euro, contro i 140.000 euro dell'anno precedente. Tali valori sono stati determinati dopo una dettagliata analisi delle situazioni creditorie di Vsg. Nell'ambito della gestione finanziaria, si rilevano nel periodo in esame proventi finanziari netti per 414.237 euro rispetto a 277.888 euro dell'anno precedente, relativi principalmente alla maturazione di interessi attivi sul conto di tesoreria intercompany con la capogruppo; l'incremento è conseguente all'aumento dei tassi di interesse registrato nel corso del 2006.

Proventi e oneri straordinari

La gestione straordinaria di Vsg nel 2006 presenta un saldo negativo di 684.376 euro a fronte di un saldo positivo di 566.865 euro dell'anno precedente.

I componenti negativi si riferiscono principalmente agli oneri relativi alla parziale definizione della posizione creditoria verso i vecchi proprietari della società, nonché ai costi per premi e contributi promozionali di competenza degli esercizi precedenti e non accertati. I componenti positivi sono composti dallo storno di accantonamenti effettuati nel 2005 per salario variabile e per costi di altra natura, nonché dalle plusvalenze realizzate dall'alienazione di immobilizzazioni materiali.

Imposte

Le imposte di Vsg ammontano per il 2006 a 301.955 euro (761.235 euro nell'anno precedente) e sono composte per 114.929 euro da Ires, a cui è necessario detrarre 21.631 euro di imposte differite attive, e per 208.657 euro da Irap.

Risultati della gestione

Come risultato dell'andamento delle suddette voci di costo e ricavo, il margine di contribuzione passa dai 3.723.857 euro dell'anno prece-

dente ai 3.252.521 euro (-12,7%) dell'esercizio in esame; l'incidenza di tale margine sul fatturato è pari al 18,3%, rispetto al 20,9% del 2005. L'Ebitda è pari a 1.366.533 euro a fronte di 1.561.327 euro del 2005, registrando un peggioramento di 194.794 euro, con un'incidenza sul fatturato che passa dal 8,8% al 7,7%. L'Ebit è pari a 522.990 euro a fronte di un valore nel 2005 pari a 645.133 euro e registra così un peggioramento di 122.142 euro ed un'incidenza che passa dal +3,6% al 2,9% sul fatturato aziendale.

Il risultato netto del 2006, comprensivo della gestione straordinaria, finanziaria e fiscale, segna quindi una perdita pari a 49.104 euro, a fronte di un utile di 728.650 euro nell'anno precedente.

Agriok S.p.A.

Il capitale sociale sottoscritto e versato al 31 dicembre 2006 ammonta a 1.561.815 euro ed è costituito da n.1.561.815 euro azioni del valore nominale di 1 euro cadauna, così ripartite: Granarolo S.p.A. n. 1.449.115 azioni, Granlatte S.c. a r.l. n. 106.073 azioni, Apofruit S.c.a.r.l. n. 4.811 e Intesia S.r.l. n. 1.816.

Andamento della gestione

Nel corso del 2006 la società ha completato lo sviluppo dei nuovi servizi per la tracciabilità di filiera (www.filieraok.it) e avviato una nuova release del pacchetto per la tracciabilità di campagna.

In particolare, è continuata la diffusione del sistema Filieraok tra i fornitori e i sub-fornitori di uova conferenti a Granarolo.

Il nuovo sviluppo sul quaderno di campagna ha riguardato una gestione del biologico che potesse consentire agli utilizzatori di mantenere un unico registro informatico tramite Agriok, evitando così una doppia gestione.

Le aziende biologiche e miste possono, infatti, gestire tutte le proprie schede di campagna unicamente via internet, evitando la tenuta dei registri cartacei. Il sistema così predisposto verrà diffuso, oltre che tra le aziende socie di Apofruit, anche tra i conferenti di prodotti biologici al medesimo gruppo Apofruit.

Per questo sviluppo del quaderno di campagna biologico per Apofruit, Agriok ha ricevuto l'omologazione della Regione Emilia-Romagna per il sistema di tracciabilità di campo bio, grazie alla quale, le aziende possono beneficiare di un deciso miglioramento dell'operatività, disponendo di aree e di funzionalità più mirate e coerenti con gli obblighi imposti dal biologico.

Sul fronte dei servizi, la società ha impostato accordi per la consulenza agronomica e zootecnica, nonché per la tracciabilità con aziende del settore. La consulenza è stata indirizzata ad aziende sia esterne che interne. In particolare, Agriok è stata impegnata nel supporto allo sviluppo commerciale del comparto agrozootecnico del Centro Sperimentale del Latte.

L'attività si è concentrata su due settori: quello della filiera delle galline ovaiole, il cui prodotto D2-Csl è stato diffuso sia nel mercato terzo che all'interno della filiera uova Granarolo, e quello dei fermenti lattici per gli insilati, indirizzati al settore dei bovini. In particolare, il prodotto Lactosil è stato commercializzato su alcune aree test presso gli allevamenti di Granlatte.

Agriok ha inoltre collaborato con Granarolo al progetto "Uovo bianco": un uovo prodotto da galline Hy-line che producono uova bianche in ali-

mentazione controllata, con l'inserimento di polvere di latte e *Lactobacillus acidophilus* D2, somministrati con l'obiettivo di proporre un uovo dal guscio bianco e dal gusto caratterizzato.

Per il Centro Sperimentale del Latte, Agriok ha anche svolto attività di supporto in ambito di comunicazione, web, grafica e packaging. In particolare, Agriok ha curato i siti del D2 e del Lactosil.

Nel corso del secondo semestre del 2006, Agriok è stata impegnata nello studio e nella definizione del progetto informatico per la società FilieraAQ. Si tratta di un progetto richiesto da Granlatte, relativo alla realizzazione di un sistema per l'informazione e la tracciabilità di alcune cooperative, che desiderano fornire alle proprie consociate una gamma di servizi finalizzati sia all'erogazione di informazione online sia alla tracciabilità informatica.

È prevista anche una consulenza agronomica volta a individuare colture alternative al mais nell'alimentazione animale. L'inizio del progetto è calendarizzato per la primavera del 2007.

Agriok ha inoltre completamente riprogettato il proprio portale. Questo cambiamento è stato fondamentale per meglio rispondere alle esigenze del mercato. Nello specifico, grazie ad un sistema completamente messo a punto da Agriok, si ha ora la massima autonomia negli aggiornamenti e negli sviluppi futuri. Inoltre, il nuovo sistema è facilmente scalabile e sono migliorate la navigazione e l'usabilità del sito, nonché la visibilità delle sezioni e la comunicazione sui servizi di Agriok.

Il bilancio evidenzia una perdita di circa 544.000 euro con uno scostamento del 5,8% rispetto al valore di budget.

Il miglioramento dell'incidenza di alcuni costi (circa il 12% di riduzione rispetto al budget) ha consentito di limitare l'impatto del parziale raggiungimento di alcuni obiettivi.

Attività di ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca si è orientata alla continuazione dei progetti sperimentali sulla filiera latte, che a quella di progetti sperimentali con il Gruppo Granarolo e con Csl (grazie ai prodotti destinati al settore zootecnico).

Situazione finanziaria

Il capitale sociale è pari a 1.561.815 euro, con una riduzione di 944.351 euro rispetto al valore del 2005, riconducibile alla decisione di abbattere il capitale sociale per un importo pari alla perdita riportata nel precedente esercizio. Gli interessi attivi maturati (circa 46.000 euro) sono relativi principalmente al saldo attivo dei conti di tesoreria. La società non ha indebitamento oneroso, in quanto il fabbisogno finanziario, derivante dagli investimenti di start up e dalla copertura degli oneri di gestione, è stato assicurato dal capitale versato dagli azionisti.

Gli eventuali fabbisogni temporanei di liquidità possono essere soddisfatti mediante il ricorso all'indebitamento intercompany, che consente di accedere al credito concesso a condizioni di mercato dalla controllante Granarolo S.p.A. nell'ambito del conto di tesoreria.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Non si sono verificati fatti di rilievo.

Evoluzione prevedibile della gestione

Nel 2007 sono previsti l'avvio della fase operativa del progetto

FilieraAQ e l'integrazione con Granlatte, che consentiranno di beneficiare di tutte le sinergie specie sul fronte delle tecnologie e delle consulenze sul settore.

Conclusioni

Il bilancio al 31 dicembre 2006 chiude con una perdita d'esercizio di 543.980,49 euro, sostanzialmente in linea con quanto previsto in sede di redazione del budget 2006.

Sail S.p.A.

Sail S.p.A. con decorrenza dall'1 gennaio 2006 ha ceduto in affitto a Granarolo S.p.A. la gestione del ramo commerciale, pertanto la società ha esercitato la propria attività nell'ambito di un contratto di somministrazione di prodotti (latte fresco e latte Uht) verso la capogruppo, gestendo altresì tutti gli aspetti di movimentazione e di consegna, sia in primaria che in secondaria e fino al punto vendita, di tutti i prodotti commercializzati dal Gruppo sul territorio.

La relativa stagnazione dei consumi nel 2006 si è espressa nei volumi di produzione richiesti da Granarolo, che non hanno subito sostanziali variazioni, pur restando nel rispetto delle previsioni.

Sul piano tecnico-produttivo ed organizzativo si è consolidato l'assetto operativo della piattaforma distributiva e si è ulteriormente confermata la tendenza che privilegia il latte fresco confezionato in bottiglia Pet (90% della produzione in Sail) rispetto al cartone Rex (restante 10%). Questo repentino cambiamento ha richiesto alcune modifiche all'organizzazione produttiva ed imporrà un'attenzione particolare agli investimenti futuri.

Sul piano organizzativo le scelte compiute, tese a creare da un lato una polifunzionalità degli operatori con scambi fra attività del fresco e Uht e dall'altro di cogliere in modo sinergico le necessità operative fra la parte produttiva e quella logistica, confermano una sostanziale positività che poi è facilmente riscontrabile nel risultato economico conseguito. Nel corso del 2006 è avvenuta una sostanziale modificazione degli assetti organizzativi interni, con la nomina del direttore generale Franco Di Lascia a direttore del sito produttivo più significativo ed importante del nostro gruppo industriale, quello di Pasturago di Vernate. Contestualmente Franco Di Lascia è stato cooptato all'interno del consiglio di amministrazione di Sail S.p.A. ed ha collaborato nell'impostazione della nuova organizzazione interna, centrata su figure professionali esistenti che hanno ampliato la propria area di competenza.

Nell'ambito dei rapporti esterni con i distributori/trasportatori, dopo la sostanziale modifica contrattuale (da agenti a trasportatori) conclusa nel 2005, nel 2006 sono stati definiti e contrattualizzati alcuni aggiustamenti su aspetti marginali relativi alle modalità operative, giungendo così a stabilizzare i rapporti stessi e contribuendo a portare la giusta positività in questo importante segmento della nostra filiera organizzativa. Per chiarezza, gli aggiustamenti menzionati sono stati necessari per riequilibrare i costi di gestione dei trasportatori, in particolare dovuti all'incremento del costo dei carburanti, ed hanno comportato per noi un incremento della voce specifica dello 0,7%, per un ammontare in valore assoluto di circa 300.000 euro. Tali costi erano stati previsti e sono contabilizzati nel bilancio 2006. Nell'ambito dei rapporti istituzionali, di concerto con l'Università di Bari, si è avuta l'assegnazione della borsa di studio dedicata alla memoria dell'Avv.

Antonio Urciuoli, conferita il 6 dicembre 2006, nell'ambito del convegno intitolato "Pugliesi altrove", che ha visto la partecipazione di personalità locali, sia del mondo accademico-scientifico che di quello economico-sociale, riscuotendo grandi favori da parte dei partecipanti, della stampa e della televisione. L'avvenimento ha ancora una volta rafforzato l'immagine della nostra società presso l'opinione pubblica. Nei rapporti con la capogruppo, alcuni dipendenti hanno partecipato alle riunioni periodiche che si sono tenute a Bologna, assumendo anche ruoli attivi di responsabilità in gruppi di lavoro interfunzionali. Nei rapporti interni, le relazioni con il personale e con le organizzazioni sindacali si sono sviluppate in un clima positivo e di collaborazione. La partecipazione dei lavoratori ai processi di cambiamento e di miglioramento continuo è stata attiva ed efficace, contribuendo in modo significativo ai risultati conseguiti dall'azienda e rafforzando il clima di fiducia nei confronti della direzione aziendale.

Si può, quindi, affermare che nell'anno 2006 sono stati rispettati gli obiettivi che erano stati assegnati. Il risultato economico netto di esercizio è stato pari a 3.584.555 euro ed è stato determinato dai fattori di seguito esaminati. L'azienda ha lavorato 83.097.672 litri di latte, di cui:

Latte fresco (litri)	50.442.632
Latte Uht (litri)	32.381.472
Crema di latte (litri)	273.568

Rispetto al 2005, si è registrata una flessione di circa 1.579.000 di litri sul totale di latte lavorato, dovuta essenzialmente alla riduzione di quello destinato alla produzione di Uht. Il settore del fresco e della crema hanno confermato i valori dell'anno precedente.

Andamento della gestione

Costi

Nel 2006 il valore dell'Ebitda è stato pari al 12,92% I costi diretti di produzione hanno evidenziato una maggiore incidenza rispetto all'anno precedente, attestandosi attorno al 72,0%. A questo hanno contribuito l'incremento di costo dei consumi energetici e delle manutenzioni in generale, bilanciato dal favorevole andamento della materia prima, nonché la performance gestionale della parte produttiva, che

Sail S.p.A.: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	Anno 2006	% fatt.	Anno 2005	% fatt.	Diff.	Diff. %
Ricavi netti prodotti	66.747.615	100	100.301.451	100.00	(33.553.837)	(33,453)
Altri ricavi	(33.282)	(0,050)	(892.634)	(0,890)	859.352	(96,271)
Totale ricavi	66.714.333	99,950	99.408.817	99,110	(32.694.485)	(32,889)
Contributi e premi	0	0,000	(5.904.821)	(5,887)	5.904.821	(100,00)
Provvigioni	(4.653.474)	(6,972)	(4.980.710)	(4,966)	327.235	(6,570)
Trasporti alla vendita	(1.248.408)	(1,870)	(1.210.591)	(1,207)	(37.816)	3,124
Costi diretti di vendita	(5.901.882)	(8,842)	(12.096.122)	(12,060)	6.194.240	(51,208)
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	60.812.451	91,108	87.312.695	87,050	(26.500.244)	(30,351)
Costi diretti di produzione	(48.212.507)	(72,231)	(69.645.851)	(69,437)	21.433.344	(30,775)
Margine di contribuzione	12.599.944	18,877	17.666.844	17,614	(5.066.901)	(28,680)
Pubblicità	(49.871)	(0,075)	(3.744.369)	(3,733)	3.694.498	(98,668)
Costi commerciali indiretti	(1.058.583)	(1,586)	(1.593.835)	(1,589)	535.252	(33,583)
Costo del lavoro indiretto	(2.086.444)	(3,126)	(1.652.860)	(1,648)	(433.585)	26,332
Altri costi di struttura	(864.855)	(1,296)	(1.090.907)	(1,088)	226.052	(20,721)
Altri proventi	82.612	0,124	162.759	0,162	(80.147)	(49,243)
Ebitda	8.622.802	12,919	9.747.632	9,718	(1.124.830)	(11,540)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(44.196)	(0,066)	(23.088)	(0,023)	(21.108)	91,425
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(2.453.092)	(3,675)	(2.582.134)	(2,574)	129.042	(4,997)
Svalutazione crediti	(657.282)	(0,985)	(947.787)	(0,945)	290.505	(30,651)
Accantonamenti	(297.718)	(0,446)	(34.428)	(0,034)	263.290	764,750
Ebit	5.170.514	7,746	6.160.195	6,142	(989.773)	(16,066)
Proventi e oneri finanziari	547.164	0,820	147.620	0,147	399.543	270,656
Proventi e oneri straordinari	449.165	0,673	855.927	0,853	(406.762)	(47,523)
Ammortamento marchi	(158.036)	(0,237)	(158.036)	(0,158)	0	(0,000)
Ammortamento avviamento	(411.036)	(0,616)	(411.036)	(0,410)	0	(0,000)
Reddito ante imposte	5.597.679	8,386	6.594.671	6,575	(996.992)	15,117
Imposte sul reddito	(2.013.216)	(3,016)	(1.619.969)	(1,615)	(393.247)	24,275
Utile netto (Perdita)	3.584.555	5,370	4.974.702	4,960	(1.390.147)	(27,944)

rispetto ai valori del 2005 ha consolidato e migliorato gli indicatori di produttività, quali sfridi di latte, di pack e di linee di grasso. Analogamente, il settore dei servizi per movimentazione interna e gestione della piattaforma ha rispettato le previsioni iniziali. Abbiamo avuto un lieve incremento di costi, rispetto alle previsioni di budget, nell'ambito della gestione dei costi contrattuali per la distribuzione/consegna dei prodotti, seppure contenuta in un +0,75%, pari al peso relativo della voce sul totale costi. Sui volumi movimentati la situazione consolidata è illustrata come segue.

	2006	2005	Delta	Delta %
Kg/litri	97.636.968	109.658.119	(12.021.151)	(10,96)

Per contro, l'attenzione posta agli investimenti (contenuti e ben valutati nel corso dell'anno), ha portato l'Ebit ad un valore pari al 7,746%, migliorando così l'incidenza rispetto all'anno 2005. Il conto economico è riepilogato in tabella nella pagina precedente.

Investimenti

Gli investimenti effettuati ammontano a 516.861,71 euro e sono stati principalmente indirizzati a:

Terreni/fabbricati industriali	22.089,86 euro
Macchinari e impianti	470.804,83 euro
Mobili/macchine ufficio/attrezzature	23.967,02 euro

In particolare, è stato realizzato l'investimento nella produzione, con l'inserimento di una bactofuga finalizzata al miglioramento qualitativo del prodotto.

Clima sindacale

Si è confermato il clima di fiducia e di collaborazione da parte delle maestranze nei confronti della direzione e dei loro collaboratori, in particolare anche nel momento di sostanziale cambiamento degli assetti organizzativi interni. Con le Rsu interne, nel corso del 2006, sono state raggiunte intese su temi specifici di organizzazione del lavoro e di flessibilità, che hanno evidenziato l'attenzione delle organizzazioni sindacali e dei lavoratori tutti, alle esigenze tecnico-produttive dell'azienda. Le Rsu hanno partecipato attivamente al coordinamento sindacale di gruppo e hanno fornito il loro prezioso contributo, pur mantenendo una loro distintività ed autonomia negoziale sui temi specifici che riguardano i lavoratori e l'organizzazione della nostra società.

Gestione finanziaria

È stata confermata la scelta organizzativa di ricorrere, per la gestione finanziaria al conto di tesoreria intercompany, con un'incidenza attiva sugli oneri finanziari pari allo 0,82%.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

È stata effettuata la visita ispettiva esterna per la conferma della certificazione ambiente e qualità, che era stata rilasciata nei primi giorni del gennaio 2006. Ancora una volta l'esame è stato superato con ottima valutazione a riconferma dello spirito di attenzione e di sensibilità che, su temi ambientali e di qualità, le maestranze e la direzione aziendale pongono nello svolgimento quotidiano dei propri compiti.

Evoluzione prevedibile della gestione

Sono in corso le valutazioni per una modifica sostanziale degli assetti industriali, con investimenti che, presumibilmente in tempi ravvicinati, concentreranno l'attività produttiva del fresco sulla bottiglia Pet, abbandonando definitivamente la confezione in cartone Rex. Tale modifica strutturale, a parte i necessari investimenti per fare fronte al nuovo assetto, non cambierà l'equilibrio economico-gestionale, prevedendo di apportare gli eventuali necessari adattamenti, al fine di mantenere invariati gli indicatori economici registrati nell'esercizio appena concluso.

Area 2003 S.r.l.

Area 2003 S.r.l. nel corso del 2006 ha acquisito la proprietà dell'immobile di Acqui Terme, sede dello stabilimento del Caseificio Fratelli Merlo S.p.A. in liquidazione, e la disponibilità, sulla base di un contratto di locazione, degli immobili di Pasturago e Sermoneta, rispettivamente sede dello stabilimento di Sitia-Yomo S.p.A. in liquidazione e dello stabilimento del Caseificio Pasquale Pettinicchio S.p.A. in liquidazione. Tali acquisizioni sono state effettuate nell'ambito dell'operazione Yomo. Alla fine dell'esercizio 2006, Area 2003 era pertanto proprietaria dei complessi immobiliari siti in Caresanablot (stabilimento produzione gastronomia, concesso in affitto a Vsg S.p.A. e Granarolo S.p.A.) e in Acqui Terme, oltre che conduttrice dei complessi immobiliari di Pasturago e Sermoneta (stabilimenti lattiero caseari concessi in affitto a Granarolo S.p.A.).

Andamento della gestione

La società ha realizzato nell'esercizio 2006 ricavi per 2.833.013 euro, derivanti dai contratti di locazione dell'immobile di Caresanablot, in parte di proprietà ed in parte in locazione finanziaria, con le società Vercelli Specialità Gastronomiche e Granarolo.

Nella voce "altri costi di struttura" sono compresi i canoni di locazione finanziaria degli immobili di 1.377.962 euro. Altri costi rilevanti sono riferibili all'ammortamento dell'immobile di proprietà di 223.781 euro, oltre agli oneri finanziari per 194.031 euro, conseguenti al ricorso al conto di tesoreria intercompany intrattenuto con la capogruppo Granarolo. Il saldo netto della gestione finanziaria è negativo per 194.656 euro.

Situazione patrimoniale e finanziaria

La società presenta un saldo negativo del conto corrente di tesoreria intercompany di 5.730.631 euro, conto al quale ha fatto ricorso per far fronte agli acquisti degli immobili come sopra descritto.

Tra i crediti del circolante, ma da considerare alla stregua di un'immobilizzazione finanziaria, sono compresi 700.000 euro di credito Iva.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e prevedibile evoluzione della gestione

In data 30 dicembre 2006 è stato stipulato l'atto di fusione che prevede l'incorporazione della società Area 2003 S.r.l. nella capogruppo Granarolo S.p.A. con effetti civilistici, contabili e fiscali fissati all'1 gennaio 2007.

Conclusioni e proposte del consiglio di amministrazione

Area 2003 S.r.l. chiude il bilancio al 31 dicembre 2006 con un utile di 249.611,72 euro.

Area 2003 S.r.l.: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	2006	2005	Delta	Delta %
Ricavi netti prodotti	2.833.013	998.068	1.834.945	183,85
Altri ricavi	0	0	0	0,00
Totale ricavi	2.833.013	998.068	1.834.945	183,85
Costi diretti di produzione	0	0	0	0,00
Margine di contribuzione	2.833.013	998.068	1.834.945	183,85
Altri costi di struttura	(1.425.807)	(409.802)	(1.016.005)	247,93
Altri oneri	(229.199)	(22.596)	(206.603)	914,33
Ebitda	1.178.007	565.670	612.337	108,25
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	0	(1.150)	1.150	(100,00)
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	(223.781)	(182.659)	(41.122)	22,51
Svalutazione crediti	0	0	0	0,00
Accantonamenti	0	0	0	0,00
Ebit	954.226	381.860	572.366	149,89
Proventi e oneri finanziari	(194.656)	(89.497)	(105.159)	117,50
Proventi e oneri straordinari	(2.676)	207	(2.883)	(1.393,94)
Ammortamento marchi	0	0	0	0,00
Ammortamenti avviamento	0	0	0	0,00
Reddito ante imposte	756.894	292.570	464.324	158,71
Imposte sul reddito	(507.282)	(123.759)	(383.523)	309,90
Utile netto	249.612	168.811	80.800	47,86

Centro Sperimentale Latte S.p.A.

Il capitale sociale sottoscritto e versato al 31 dicembre 2006 ammonta a 120.000 euro ed è costituito da n.120.000 azioni del valore nominale di 1 euro cadauna, Granarolo S.p.A. ne è azionista unico.

Andamento della gestione corrente

Il piano di attività, che ha avuto il suo baricentro nella seconda metà del 2006, a seguito dell'insediamento del nuovo Cda della società, ha riguardato il presidio del mercato e l'ottimizzazione della efficienza operativa. Si riporta, di seguito, per ciascuna area di mercato, un breve commento sull'andamento della gestione nell'esercizio 2006.

Lattiero-caseario. L'accordo di distribuzione in esclusiva con Dsm, scaduto il 31 luglio 2006, non è stato rinnovato. Ciò ha consentito maggior libertà nella gestione del mercato (per quanto riguarda le politiche di servizio e di pricing), ma ha richiesto la riorganizzazione della forza vendita per la gestione diretta del cliente, a livello commerciale ed amministrativo. Per questo motivo la struttura tecnica è stata riorganizzata in struttura tecnico-commerciale (con modalità simili a quelle presenti prima dell'accordo con Dsm). Inoltre, sono stati individuati i clienti italiani direzionali e le strutture (agenzie e distributori) alle quali Csl ha delegato la gestione di segmenti del mercato (quelli che per condizioni geografiche non sono raggiungibili dalla sede o che per dimensioni non giustificano la presenza di un responsabile Csl) e sono stati, infine, impostati gli accordi di distribuzione. La riorganizzazione ha riguardato anche il mercato della società controllata Csl France, presidiato direttamente dal personale tecnico-commerciale presente sul territorio francese.

Farmaceutico. Nel comparto farmaceutico l'attività produttiva è conti-

nuata nel rispetto degli accordi con i clienti del settore. L'avvio di progetti di miglioramento produttivo ha consentito di far fronte agli impegni, risolvendo alcune criticità. Il fatturato 2006 è risultato stabile rispetto a quello dell'anno precedente.

Agro-zootecnico. È continuato il presidio del mercato degli insilati attraverso la gamma Lactosil; nel corso del primo semestre si è operato per razionalizzare la distribuzione del prodotto e le politiche commerciali, inoltre, sono state avviate sinergie con Granlatte.

È stato poi sviluppato il segmento di mercato legato al D2-Csl, prodotto registrato in Europa come probiotico per le galline ovaiole. Anche in questo caso sono state avviate sinergie con Granarolo. A livello organizzativo e gestionale sono state anche ottimizzate le attività che potevano risultare sinergiche con la capogruppo:

- la gestione degli acquisti, in particolare nel settore dei servizi, delle assicurazioni, delle manutenzioni degli stabilimenti e delle materie prime;
- l'amministrazione e il controllo, in particolare per quanto riguarda la ristrutturazione della contabilità industriale e della generazione dei costi industriali.

Nello stesso periodo è stata anche avviata un'attività di analisi del contenzioso legale attivo e passivo, con l'ausilio di professionisti, interni ed esterni, di Granarolo.

Andamento delle società controllate

Csl France. Con assemblea straordinaria, Csl France è stata trasfor-

mata da société anonyme in S.a.s., facendo decadere il precedente consiglio di amministrazione e nominando responsabile Paolo Migliori in sostituzione del dott. Zanco. In questa occasione è stata anche depositata la procura conferita da Paolo Migliori a Gianluca Agostini per la gestione della società. Il fatturato 2006 di Csl France è in linea con quello realizzato nel 2005, mentre il margine lordo è migliorato.

Csl Colombia. La società ha continuato la sua attività, concentrata nel settore farmaceutico, mentre il settore dairy è gestito tramite un distributore locale, con collegamento diretto a Csl sede.

Andamento della società

L'obiettivo di "mantenimento" dei risultati conseguiti dalla società nel 2005 è stato solo parzialmente raggiunto, a causa di eventi straordinari, tra i quali:

- accantonamento rischi su crediti di 108.000 euro;
- svalutazione dei crediti di circa 42.000 euro verso le società in procedura;
- oneri diversi di gestione di circa 76.000 euro per sanzioni pagate relative ad accertamenti fiscali e pagamento imposta rifiuti;
- oneri finanziari che differiscono rispetto al 2005 di circa 40.000 euro, per effetto della contabilizzazione delle perdite su cambi.

La situazione patrimoniale e finanziaria

L'attivo immobilizzato presenta un valore al 31 dicembre 2006 sostanzialmente in linea con quello dell'esercizio precedente: passa, infatti, da 2.768.969 euro del 2005 a 2.871.655 euro del 2006. In particolare le immobilizzazioni immateriali e materiali risultano decrementate per effetto del calcolo degli ammortamenti, mentre le immobilizzazioni finanziarie risultano aumentate in quanto accolgono il saldo attivo del conto di tesoreria intercompany, intrattenuto con la controllante Granarolo S.p.A. Il conto è da considerare comunque disponibile per Csl.

Le disponibilità liquide, invece, risultano decrementate di 1.087.277 euro, somma che corrisponde al saldo al 31 dicembre 2005 dei conti correnti bancari trasferiti nel corso dell'esercizio 2006 sul conto di tesoreria intercompany prima citato.

Il patrimonio netto è passato da 551.806 euro del 2005 a 431.291 euro del 2006, per effetto della perdita rilevata.

I debiti sono passati da 5.665.853 euro del 2005 a 5.105.058 euro del 2006: in particolare è stato acceso un prestito verso la controllante Granarolo, che si è sostituito ai finanziamenti preesistenti ottenuti da istituti bancari.

Gli oneri finanziari maturati si sono mantenuti in linea con l'esercizio precedente (circa 123.000 euro), ma risulta variata la loro composizione: si registra, infatti, per Granarolo un incremento di circa 94.000 euro e per gli istituti bancari un decremento di circa 93.000 euro.

Attività di ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca è continuata nei tre settori, in particolare per il dairy e per l'agrozootecnico, orientata su più ambiti:

- supporto all'adeguamento produttivo, per ottenere prodotti che possano seguire le evoluzioni del mercato e per migliorare l'efficienza complessiva;
- identificazione e test di nuovi prodotti, grazie alla collaborazione con enti esterni di ricerca, in particolare con l'Università di Verona,

l'Università di Milano e il parco scientifico tecnologico Star di Verona;

- predisposizione dei dossier necessari ad ottenere le autorizzazioni della Comunità Europea per immettere nuovi prodotti nel mercato agrozootecnico.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Non si sono verificati fatti di rilievo dopo la chiusura dell'anno.

Evoluzione prevedibile della gestione

Si prevede di conquistare quote di mercato nei settori in cui la competenza di Csl è più forte, in particolare nel dairy, attraverso l'espansione su nuovi mercati esteri, nel comparto nutraceutico e nelle materie prime per il settore farmaceutico.

Gli investimenti previsti a livello industriale consentiranno di superare gli attuali punti critici.

Conclusioni

Il bilancio al 31 dicembre 2006 si è chiuso con una perdita d'esercizio di 240.516 euro.

Terre d'Emilia S.r.l.

Al 31 dicembre 2006 si è chiuso il primo bilancio della società, con un utile pari a 22.595 euro, conseguito dopo aver effettuato ammortamenti sulle immobilizzazioni immateriali e svalutazioni di poste dell'attivo patrimoniale per 46.292 euro.

Nata da un accordo tra Granarolo ed Unigrana per sviluppare le esportazioni dei formaggi italiani nel mercato nord-americano e in Messico, Terre d'Emilia S.r.l. è stata costituita con un capitale sociale di 100.000 euro ed ha iniziato l'attività dal 1° gennaio 2006. All'atto della fondazione si è proceduto al conferimento in natura da parte dei soci Unigrana S.p.A. e Granarolo S.p.A. di tutti i rapporti contrattuali di vendita e di somministrazione dell'area Nord America.

I rami aziendali conferiti alla società sono stati così valutati:

- Granarolo: 120.000 euro, di cui 56.340 euro a capitale sociale e 63.660 euro a riserva sovrapprezzo quote;
- Unigrana: 93.000 euro, di cui 43.660 euro a capitale sociale e 49.340 euro a riserva sovrapprezzo quote.

All'atto della costituzione i partner hanno definito i seguenti obiettivi:

- realizzazione di sinergie in termini di contenimento di costi e di trasferimento di conoscenze fra le due aziende;
- potenziamento delle vendite attraverso lo sviluppo dei rapporti commerciali;
- ricerca e sviluppo di nuovi prodotti a marchio proprio, destinati alla grande distribuzione nord-americana.

Il mercato dell'export di Parmigiano Reggiano e Grana Padano

Gli Stati Uniti ed il Canada rappresentano il 20% dell'export di parmigiano reggiano, grana padano ed altri formaggi duri italiani.

Dalle ricerche effettuate è emerso che su questi mercati, soprattutto negli Stati Uniti, si prevede un incremento dei consumi dei formaggi a pasta

dura anche nei prossimi anni, con una contrazione dei formaggi fusi.

In effetti in questi anni è proseguito lo sviluppo delle esportazioni in volume di grana padano e parmigiano reggiano, grazie al crescente sostegno da parte dei consorzi e agli investimenti delle aziende, che vedono con ragione nello sviluppo delle esportazioni la strada per risolvere il problema della sovrapproduzione, anche se a valore le vendite sono penalizzate dal forte calo delle quotazioni.

Inoltre, il potenziale di entrambi i formaggi Dop è enorme, anche in relazione all'unicità del prodotto, che si propone come una vera e pro-

pria specialità al consumatore estero.

Nel 2005, secondo lo studio pubblicato da Databank, la crescita di grana padano è stata di gran lunga superiore a quella del parmigiano reggiano. Crescite molto interessanti si sono verificate nei paesi a più alto consumo, come Germania, Francia, Regno Unito e Stati Uniti, a riprova delle potenzialità di crescita della domanda. Il dato favorevole emerge anche per il 2006, come si evince dalla tabella relativa ai primi dieci mesi dell'anno.

Nella categoria grattugiati, l'incidenza del prodotto Dop è comunque limitata: la maggior parte delle esportazioni riguarda il grattugiato secco, realizzato prevalentemente con duri da grattugia generici e formaggi fusi.

I volumi esportati a novembre 2006, secondo i dati Istat, sono 232 tonnellate e rappresentano l'1,3% sul totale.

Solo il 40-50% è grattugiato fresco (con prodotti a marchio dei consorzi o con prodotti misti contenenti prevalentemente altri duri), realizzato per i mercati esteri.

Il mercato statunitense. La tabella sulle esportazioni evidenzia il forte sviluppo dei formaggi duri italiani nel mercato statunitense, che continua anche negli undici mesi del 2006, registrando un +8,1%. Nello stesso tempo emerge la forte oscillazione dei prezzi di vendita dei formaggi grana. Prendendo come riferimento la media delle quotazioni del 2006 rispetto alla media del 2004, la quotazione si contrae di oltre un euro, pari ad un calo di oltre il 12%.

L'export dei formaggi verso gli Stati Uniti nel 2006. Il rapporto Ice relativamente al periodo gennaio-novembre 2006 evidenzia che, nei

Esportazione di Grana Padano - primi 10 mesi 2006 (numero di forme)

N.	Paese	Ottobre 2005	Ottobre 2006	Delta %
1	Germania	176.481	180.475	2,26
2	Stati Uniti	94.651	113.422	19,83
3	Svizzera	88.287	99.931	13,19
4	Francia	87.537	82.193	(6,10)
5	Regno Unito	65.179	78.258	20,07
6	Benelux	43.446	43.898	1,04
7	Canada	35.614	37.159	4,34
8	Spagna	34.704	32.634	(5,96)
9	Austria	23.245	29.838	28,36
10	Giappone	27.569	27.972	1,46
	Altri	117.934	139.645	18,41
	Totale	794.647	865.425	8,91

Esportazione di Grana Padano e Parmigiano Reggiano per paesi di destinazione, dal 2001 al 2005 (tonnellate)

Paesi	2001	2002	2003	2004	2005	inc. %
Germania	6.048	6.604	7.350	8.205	9.688	19,2
Francia	3.626	4.189	4.077	4.366	5.030	10,0
Regno Unito	2.896	2.916	2.916	3.647	4.026	8,0
Belgio	1.260	1.482	1.579	1.675	1.443	2,9
Grecia	766	943	974	1.281	1.379	2,7
Austria	984	1.268	1.479	1.428	1.4238	2,9
Spagna	989	1.288	1.438	1.976	2.017	4,0
Olanda	577	642	664	907	964	1,9
Altri Ue (15)	984	1.179	1.373	2.420	2.656	5,3
Svizzera	8.550	5.800	6.141	5.753	5.298	10,5
Altri Europa	265	295	428	540	1.034	2,4
Africa	98	119	96	148	206	0,4
Stati Uniti	6.128	6.600	8.328	8.232	9.164	18,2
Canada	1.547	1.779	1.647	1.727	2.102	4,2
America Latina	412	438	284	356	348	0,7
Asia	1.595	1.812	1.976	2.380	2.209	4,4
Giappone	n.d.	1.477	1.595	1.857	1.617	3,2
Oceania	992	1.095	922	1.176	1.225	2,4
Altri	383	486	646	203	108	0,2
Totale	36.080	38.735	42.690	46.420	50.335	100,0

Fonte: Databank su dati Istat

Grana Padano, Parmigiano Reggiano: esportazione di formaggio in forme e porzionato, dal 2001 al 2005

Voci	2001	2002	2003	2004	2005	Delta % 2005/2004	Delta % m.a. 2005/2001
Tonnellate							
Grana in forme e porzionato	36.080	38.735	42.690	46.420	50.335	8,4	8,7
Parmigiano Reggiano	12.900	13.800	15.700	16.100	16.700	3,7	6,7
Grana Padano	23.180	24.935	26.990	30.320	33.635	10,9	9,8
Grattugiato*	13.780	14.567	15.636	16.555	17.700	6,9	6,5
Milioni di euro							
Grana in forme e porzionato	282	301	356	388	385	(0,8)	8,1
Parmigiano Reggiano	120	132	155	162	144	(11,1)	4,7
Grana Padano	162	169	201	226	241	6,6	10,4
Grattugiato	93	100	110	115	115	(0,4)	(0,6)

* Quantità comprensiva di formaggio duro e semiduro generico grattugiato e comprendente anche il grattugiato secco.

Fonte: Istat Databank

Grana Padano, Parmigiano Reggiano e altri duri vaccini: esportazioni di formaggio grattugiato per paese di destinazione, dal 2001 al 2005 (tonnellate)

Paesi	2001	2002	2003	2004	2005	Delta %
Germania	4.544	4.783	4.464	4.373	4.825	27,3
Francia	4.099	4.012	4.147	4.266	4.317	24,4
Gran Bretagna	2.338	2.704	3.049	2.836	2.826	16,0
Austria	558	587	746	853	764	4,3
Olanda	n.d.	204	370	785	629	3,6
Spagna	n.d.	463	462	650	1.345	7,6
Altri	2.241	1.814	2.398	2.792	2.994	16,9
Totale	13.780	14.567	15.636	16.555	17.700	100,0

Fonte: Istat

Grana Padano, Parmigiano Reggiano: esportazioni nei principali paesi gen.-nov. 2006/2005 (tonnellate)

Paesi	2005	2006	% 06/05	% su tot. 06
America				
Stati Uniti	8.624	9.321	8,08	19,25
Canada	1.843	1.747	(5,24)	3,61
Europa				
Germania	8.820	8.536	(3,22)	17,63
Svizzera	4.908	4.954	0,94	10,23
Francia	4.826	4.431	(8,18)	9,15
Regno Unito	3.670	4.205	14,58	8,69
Spagna	1.856	1.744	(6,03)	3,60
Grecia	1.225	1.575	28,61	3,25
Austria	1.314	1.564	19,03	3,23
Belgio	1.287	1.298	0,87	2,68
Altri	7.848	9.038	15,16	18,67
Totale	46.221	48.412	4,74	100,00

Fonte: Istat

primi undici mesi del 2006, gli Stati Uniti hanno importato prodotti agroalimentari per un valore di poco più di 73.438 milioni di dollari, il 12,5% in più rispetto all'anno precedente. I formaggi rappresentano il terzo settore in ordine di importanza. Il valore delle esportazioni di prodotti caseari ha raggiunto, nello stesso periodo di riferimento, i 215 milioni di dollari, con un aumento del 9%. L'Italia, anche in questo settore, è la prima in classifica, con una quota di mercato del 23,3%: un successo ancor più significativo se si considera la rilevante produzione nazionale americana e la severa regolamentazione relativa alle importazioni di latte vaccino. La Francia è al secondo posto, con esportazioni per 123 milioni di dollari e il 13,3% della quota di mercato. Terzo e quarto posto spettano rispettivamente a Nuova Zelanda e Danimarca, che confermano però il trend negativo degli ultimi periodi.

Andamento della gestione

Nel corso del suo primo esercizio, la società ha svolto attività di acquisto e vendita di formaggio parmigiano reggiano, grana padano e di altri formaggi italiani.

La parte preponderante è rappresentata dalle vendite di parmigiano reggiano, pari a quasi l'80% del fatturato realizzato.

Terre d'Emilia S.r.l.: vendite anno 2006 (valori in euro)

Voci	2006	%
Vendita Parmigiano Reggiano	3.907.833	79,13
Vendita Grana Padano	438.243	8,87
Vendite similgrana ed altri formaggi	592.224	11,99
Totale	4.938.300	100,00

Immobilizzazioni. Le immobilizzazioni sono costituite esclusivamente da attività immateriali e sono rappresentate:

- dall'avviamento dei rami d'azienda conferiti da Granarolo S.p.A. e Unigrana S.p.A., relativi al portafoglio clienti del mercato statunitense e canadese;
- dai costi di costituzione della società.

Sul totale del capitale investito questa voce, dopo gli ammortamenti di oltre 45.000 euro è pari all'8,1% dell'attivo ed è interamente coperta da mezzi propri.

Attivo circolante. Il circolante rappresenta oltre il 91% dell'attivo ed è costituito da:

Terre d'Emilia S.r.l.: stato patrimoniale riclassificato (valori in euro)

Voci	2006
Immobilizzazioni immateriali	180.367
Immobilizzazioni materiali	0
Immobilizzazioni finanziarie	0
Totale immobilizzazioni (I)	180.367
Grado di copertura delle immobilizzazioni (PN/I)	1,31
Crediti verso clienti	1.638.674
Rimanenze	12.717
Altre attività	237.768
(Debiti verso fornitori)	(1.819.500)
(Debiti tributari)	(27.522)
(Altre passività)	0
Totale capitale circolante netto	42.137
Fondo Tfr	0
Fondi per rischi e oneri	(2.828)
Capitale investito netto	219.676
Capitale sociale	100.000
Riserve	113.000
Utile (perdita) dell'esercizio precedente	0
Utile (perdita) dell'esercizio	22.595
Totale patrimonio netto	235.595
Finanziamenti da controllante a breve	0
Debiti verso banche a breve	135.267
Debiti verso banche a medio-lungo	0
(Disponibilità liquide)	(151.186)
Totale indebitamento finanziario netto	(15.919)
Rapporto indebitamento (Ifn/Pn)	(0,07)
Fonti di finanziamento	219.676

Terre d'Emilia S.r.l.: stato patrimoniale (valori in euro)

Voci	2006	%
Immobilizzazioni	180.367	8,12
Attivo circolante	2.031.523	91,48
Ratei e risconti	8.822	0,40
Totale attivo	2.220.712	100
Patrimonio netto	235.595	10,61
Fondi rischi e Tfr	2.828	0,13
Debiti verso banche	135.267	6,09
Altri debiti	1.847.022	83,17
Ratei e risconti	0	0,00
Totale passivo	2.220.712	100

- rimanenze per 12.717 euro, costituite in prevalenza da materiale sussidiario e da cancelleria;
- crediti per 1.867.620 euro, determinati da crediti verso clienti per attività commerciale per 1.635.260 euro; crediti verso la collegata per 1.572 euro; verso la controllante per 1.872 euro e verso l'erario per 228.946 euro.

I crediti verso clienti sono coperti da una polizza assicurativa stipulata con una primaria compagnia.

Terre d'Emilia S.r.l.: conto economico (valori in euro)

Voci	2006
Fatturato	4.909.053
Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione finiti	0
Altri ricavi e proventi	5.885
Valore della produzione	4.914.938
Costi per materie prime	(4.628.866)
Costi per servizi	(188.867)
Costi per godimento beni di terzi	(1.800)
Costi per il personale	0
Oneri diversi di gestione	(1.164)
Margine operativo lordo	94.241
<i>% Fatturato</i>	<i>1,92</i>
Ammortamento immobilizzazioni	(45.092)
Svalutazioni ed accantonamenti	(4.028)
Reddito operativo	45.121
<i>% Fatturato (R.O.S.)</i>	<i>0,92</i>
Saldo gestione finanziaria	(8.677)
Saldo gestione straordinaria	0
Risultato ante imposte	36.444
<i>% Fatturato</i>	<i>0,74</i>
Imposte dell'esercizio	(13.849)
Aliquota media (%)	(38,00)
Risultato netto	22.595
<i>% Fatturato</i>	<i>0,46</i>

Terre d'Emilia S.r.l.: rapporti con la controllante (valori in euro)**2006****Crediti**

Fatture da emettere 1.842

a. Totale crediti 1.842**Debiti**

Forniture 129.732

Fatture da ricevere 15.520

b. Totale debiti 145.252**Totale (a-b) (143.410)****Terre d'Emilia S.r.l.: costi e ricavi controllante** (valori in euro)**2006**

Costi operativi 466.151

Ricavi operativi 1.842

Patrimonio netto. I mezzi propri, pari a 235.595 euro, sono costituiti da:

- capitale sociale di 100.000 euro;
- riserva da sovrapprezzo delle quote;
- utile dell'esercizio pari a 22.595 euro.

Debiti verso banche. Ammontano a oltre 135 mila euro e sono tutti a breve termine.**Altri debiti.** Gli altri debiti rappresentano oltre l'83,0% del passivo, ammontano a 1.847.022 euro e sono composti da:

- debiti verso fornitori per 61.954 euro, dovuti in prevalenza per la fornitura di materiale sussidiario e trasporti;
- debiti verso collegata per 1.612.294 euro, rappresentati dalle forniture di formaggio da parte di Unigrana;
- debiti verso controllante per 145.252 euro, per la fornitura di formaggio e materiale sussidiario.

I rapporti con la collegata Unigrana

Terre d'Emilia S.r.l. utilizza i servizi amministrativi, di tesoreria e servizio informativo di Unigrana, essenziali per poter svolgere la propria attività di commercializzazione dei formaggi sul mercato nord-americano e per reperire le risorse finanziarie necessarie alla copertura parziale del fabbisogno di capitale circolante.

Fatti salienti dopo la chiusura dell'esercizio

Non sono emersi fatti di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio.

Commenti al risultato della gestione del Gruppo

Commentiamo di seguito i principali indicatori gestionali, cercando di raccogliere in un quadro sintetico i principali driver di attività che hanno caratterizzato il 2006; in primis, il forte impegno profuso per adeguare l'organizzazione a dimensioni economiche compatibili con i fatturati realizzati e per portare a compimento i processi di cambiamento innescati dall'operazione Yomo. L'attività ha interessato molte aree funzionali e, sebbene sia stata esposta nei precedenti capitoli, sarà qui ripresa brevemente per dare un quadro complessivo e meno frammentato dell'efficacia dell'azione manageriale.

Assetto industriale

Nel 2006 sono stati realizzati indispensabili interventi di razionalizzazione dell'assetto industriale, volti ad adeguare l'organizzazione degli stabilimenti ai volumi produttivi e a concentrare gli investimenti sulle location che consentono un ritorno positivo, ancorché dilazionato nel tempo. In quest'ottica si inquadra la chiusura dello stabilimento di Rimini, che necessitava da tempo di investimenti non più rinviabili e nemmeno produttivi, considerata la carenza di materie prime nell'area e la scarsa capacità produttiva del sito: condizioni incompatibili con il bisogno di assicurare ai prodotti un costo adeguato al mercato.

Sempre nel 2006 è stata realizzata la vasta e complessa operazione che ha interessato l'area di Milano, con il trasferimento della Centrale del Latte dallo storico sito di via Castelbarco allo stabilimento Yomo di Pasturago di Vernate. Questa soluzione ha consentito un notevole risparmio in termini di investimenti e non solo. In primo luogo, in ragione dell'utilizzo di spazi già disponibili, ha evitato stanziamenti di ben altra entità che sarebbero stati necessari per la costruzione di uno stabilimento ex novo (ricordiamo che l'abbandono dell'area di via Castelbarco era un vincolo iscritto nel contratto stipulato con il Comune di Milano nel 2000, in sede di privatizzazione della Centrale). In secondo luogo, ha permesso di godere delle sinergie che si esprimono nei servizi oggi divenuti comuni ai due tipi di produzione, latte e yogurt (ricevimento latte, utilities, servizi generali, ecc.) e nella possibilità di gestire l'organizzazione del lavoro in maniera più efficiente. A questi elementi si aggiunge, non ultimo, il beneficio per la posizione finanziaria: infatti, agli inizi del 2007 il Gruppo ha potuto cedere l'area di Locate Triulzi che era stata acquisita prima dell'operazione Yomo per ospitare la nuova Centrale.

È da sottolineare che i lavori di ampliamento del sito di Pasturago e il successivo trasferimento degli impianti della Centrale sono stati effettuati senza mai interrompere la produzione dello yogurt e senza mai mancare la consegna al mercato del latte fresco della Centrale, nemmeno per un giorno. Un'operazione complessa, realizzata in tempi brevi e coronata da successo, che raggiungerà il completo assestamento nella prima parte del 2007.

L'altra area interessata dagli interventi nel 2006 è quella dei caseari, con una focalizzazione sugli stabilimenti di Acqui Terme e di Sermoneta. Per quanto riguarda il primo, l'obiettivo era la riorganizzazione delle produzioni in modo più funzionale alle strategie di vendita; a questo scopo sono state trasferite a Bologna alcune produzioni minori e, viceversa, è stata accolta parte della produzione di stracchino che, a Bologna, è assai prossima alla saturazione. L'attività presso lo stabilimento di Acqui resta comunque insatura, pertanto il sito è stato inserito nel piano di risana-

Gruppo Granarolo: tavola di analisi dei risultati reddituali (valori in euro)

Voci	2006	% Fatturato	2005	% Fatturato	Delta	Delta %
Ricavi netti prodotti	907.685.665	100,00	889.807.647	100,00	17.878.018	2,01
Altri ricavi	3.189.118	0,35	(624.498)	(0,07)	3.813.616	(610,67)
Totale ricavi	910.874.783	100,35	889.183.149	99,93	21.691.634	2,44
Contributi e premi	(96.537.075)	(10,64)	(84.511.719)	(9,50)	(12.025.357)	14,23
Provvigioni	(62.867.302)	(6,93)	(58.815.032)	(6,61)	(4.052.270)	6,89
Trasporti alla vendita	(20.083.887)	(2,21)	(18.531.362)	(2,08)	(1.552.525)	8,38
Costi diretti di vendita	(179.488.264)	(19,77)	(161.858.113)	(18,19)	(17.630.151)	10,89
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	731.386.519	80,58	727.325.037	81,74	4.061.482	0,56
Costi diretti di produzione	(559.155.025)	(61,60)	(546.994.724)	(61,47)	(12.160.300)	2,22
Margine di contribuzione	172.231.494	18,97	180.330.313	20,27	(8.098.818)	(4,49)
Pubblicità	(29.444.646)	(3,24)	(39.821.627)	(4,48)	10.376.981	(26,06)
Costi commerciali indiretti	(33.108.667)	(3,65)	(28.542.192)	(3,21)	(4.566.475)	16,00
Costo del lavoro indiretto	(39.373.684)	(4,34)	(44.511.307)	(5,00)	5.137.623	(11,54)
Altri costi di struttura	(18.505.404)	(2,04)	(19.259.852)	(2,16)	754.448	(3,92)
Altri proventi	5.297.762	0,58	3.689.728	0,41	1.608.034	43,58
Ebitda	57.096.854	6,29	51.885.062	5,83	5.211.792	10,04
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(7.182.702)	(0,79)	(3.778.757)	(0,42)	(3.403.945)	90,08
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(23.734.492)	(2,61)	(23.185.766)	(2,61)	(548.726)	2,37
Svalutazione crediti	(3.210.350)	(0,35)	(2.212.912)	(0,25)	(997.438)	45,07
Accantonamenti	(991.178)	(0,11)	(779.609)	(0,09)	(211.569)	27,14
Ebit	21.978.133	2,42	21.928.017	2,46	50.115	0,23
Proventi e oneri finanziari	(12.347.302)	(1,36)	(7.428.899)	(0,83)	(4.918.403)	66,21
Proventi e oneri straordinari	(71.055.466)	(7,83)	(2.007.367)	(0,23)	(69.048.100)	3.439,74
Ammortamento marchi	(5.757.604)	(0,63)	(6.081.095)	(0,68)	323.491	(5,32)
Ammortamento avviamento	(4.428.171)	(0,49)	(4.422.360)	(0,50)	(5.811)	0,13
Reddito ante imposte	(71.610.412)	(7,89)	1.988.296	0,22	(73.598.708)	(3.701,60)
Imposte sul reddito	14.827.971	1,63	(8.374.804)	(0,94)	23.202.775	(277,05)
Utile netto (Perdita)	(56.782.441)	(6,26)	(6.386.507)	(0,72)	(50.395.934)	789,10

mento sfociato nell'accordo sindacale di riorganizzazione.

Per lo stabilimento di Sermoneta la riorganizzazione si è resa necessaria per la mancata corrispondenza tra l'organizzazione e i volumi produttivi espressi.

Questi interventi, che hanno determinato un modesto effetto sul conto economico del 2006 in ragione delle misure di compendio a cui si è resa disponibile l'azienda, produrranno un risultato percepibile negli anni a venire, posto che il loro costo, ancorché attribuibile in parte al 2007 e in parte al 2008, è stato interamente speso nel 2006 con opportuni accantonamenti. Vale la pena di ricordare che le dinamiche di relazione sindacale sono state particolarmente conflittuali e hanno prodotto rilevanti danni all'azienda. A questo proposito dobbiamo rilevare che, da parte sindacale, pare esservi un aprioristico rifiuto a tenere in considerazione gli andamenti e le difficoltà di mercato, le situazioni competitive ed i bisogni di flessibilità; una strategia negoziale che, pur comprensibile nelle dinamiche del giorno per giorno, a nostro avviso porta a una non corretta lettura degli esiti che si potranno determinare nel medio-lungo termine.

Assetto commerciale e distributivo

Le attività svolte sono riconducibili a due principali driver: il completamento del processo di outsourcing distributivo e l'integrazione, in un'unica struttura, della forza vendita ex Yomo e Granarolo.

Il complesso processo di outsourcing è stato affiancato dalla trasformazione delle filiali in transit point e dalla concentrazione della gestione degli stock nelle quattro piattaforme distributive di Milano, Bologna, Roma e Bari.

Nel corso dell'anno, quindi, è stato realizzato un imponente lavoro di trasformazione dei contratti esistenti, di rinegoziazione delle condizioni di servizio, di costruzione di un nuovo sistema di competenze e di ricerca dei modelli organizzativi più adeguati; in questa prospettiva sono stati condotti appositi test volti a mettere in relazione la nostra presenza in un dato mercato con la tipologia della clientela ed il relativo bisogno di servizio, con la tensione verso un "cost to serve" competitivo, ecc. Obiettivo: ricavarne il modello di servizio più opportuno. Questa operazione, tutt'ora in corso, ha prodotto le inefficienze tipiche dei processi di cambiamento, ma siamo convinti che già dal 2007 sarà

in grado di esprimere significativi benefici nel livello di servizio e nel "cost to serve".

L'integrazione della forza vendita di Granarolo con quella di Yomo è avvenuta secondo un modello organizzativo che specializza le risorse per canali di vendita: Gdo, normal trade, food service ed estero. Anche in questo caso il lavoro svolto si è concentrato soprattutto sulla realizzazione di un modello di presidio del mercato fortemente connesso con le ambizioni di sviluppo e sulla costruzione di un sistema di competenze proprietario, ancorato ai valori ed alle distintività della nostra offerta commerciale nei vari canali nei quali essa opera.

A testimonianza dei primi risultati raggiunti in termini di efficacia, menzioniamo l'inversione di tendenza registrata nelle vendite degli ultimi mesi del 2006 nei canali normal trade e food service e il raggiungimento della quota del 16% per i prodotti dairy nel canale della Gdo, posizione che ci colloca davanti a Parmalat (14,8%), a Danone (10,1%) e al Gruppo Galbani-Lactalis (9,6%).

Le vendite

Per il settore dei beni di largo consumo, il fil rouge che ha caratterizzato il 2006 è il protrarsi del trend che vede in calo la quota di spesa delle famiglie destinata a questi prodotti, in stagnazione o in flessione i consumi e, conseguentemente, un'elevata attenzione al prezzo da parte del consumatore, nonché l'utilizzo spinto della leva promozionale da parte della distribuzione.

La preoccupante situazione di stagnazione registrata proprio dalla Gdo (che, lo ricordiamo, nel 2006 è cresciuta esclusivamente grazie alle nuove aperture) pone un problema non trascurabile a tutte le imprese che, come il nostro Gruppo, commercializzano prodotti attraverso il canale moderno. Ad esempio, per quanto riguarda il latte fresco, abbiamo riscontrato risultati soddisfacenti in termini di fatturato, ma al contempo abbiamo iniziato a risentire, in termini di volumi, delle politiche di prodotto che inseriscono il prezzo tra le variabili competitive di grande rilievo. Tutto questo rappresenta una forte discontinuità rispetto al passato: un passato in cui al prodotto veniva riconosciuto anche il contenuto di servizio legato alla brevissima shelf life, alla consegna quotidiana, al ritiro dell'inventario, ai valori di qualità e sicurezza legati ai processi di filiera. La marca privata, sebbene competa principalmente con i prodotti a media shelf life (latte microfiltrato), si è posizionata in diretta antitesi al latte fresco: ha già superato il 5% di quota di mercato, riuscendo a scontare sul prezzo un minore bisogno di servizio e di assicurazione qualità. Alla strategia della marca privata, a nostro avviso poco lungimirante, il Gruppo ha cercato di dare una risposta coerente e sinergica con il sistema di valori che vengono riconosciuti ai nostri prodotti. Infatti, abbiamo promosso il rilancio del latte Più Giorni, che rappresenta una proposta unica, grazie alla shelf life allungata fino a 26 giorni e alle tecnologie produttive in grado di preservarne le caratteristiche organolettiche. Negli ultimi mesi del 2006, anche con il supporto di questa innovazione, abbiamo iniziato a riprendere quota di mercato. Il latte e la panna Uht sono i prodotti che risentono maggiormente delle dinamiche promozionali e della presenza sempre più rilevante della marca del distributore. A fronte di consumi stagnanti, abbiamo registrato una sostanziale tenuta dei volumi, ma una minore capacità di valorizzazione del prodotto sul mercato. Tenuto conto della saturazione produttiva che abbiamo raggiunto e del costante ricorso a copacker esterni, nell'ultimo periodo del 2006, e a valere sul 2007, abbiamo promosso un contenimento dell'intensità promozionale, anche a scapito di qualche volume, per recuperare redditività.

Per quanto riguarda lo yogurt, nonostante una performance inferiore alle aspettative, riteniamo di aver conseguito un risultato soddisfacente: una crescita a volumi del 5% e a valore del 5,7%. Il dato è tutt'altro che trascurabile, se si considera che è stato ottenuto prevalentemente nel segmento che registra una sostanziale stagnazione dei consumi (yogurt intero), che vi ha contribuito un'innovazione in grado di offrire buone opportunità di sviluppo e di crescita negli anni a venire ed, infine, che è stato aperto un timido ma efficace varco d'ingresso in un segmento, quello dei funzionali, dominato da Danone con quote di mercato monopolistiche, sostenute da ingenti investimenti in comunicazione.

I risultati ottenuti nel mercato delle uova, che continuano ad essere decisamente buoni in termini sia di fatturato che di margini, hanno contribuito in maniera significativa alla crescita complessiva.

Per quanto riguarda i formaggi, dopo un periodo critico caratterizzato da una particolare aggressività promozionale del leader Galbani (spiegata poi dalla vendita a Lactalis), abbiamo ripreso una buona crescita, sostenuta dal lavoro distributivo realizzato dalla forza commerciale e dal contestuale lavoro di miglioramento qualitativo dei prodotti.

Ricavando da queste considerazioni alcune valutazioni di carattere generale, possiamo affermare che il 2006 ha segnato il punto di discontinuità più significativo del processo di metabolizzazione di tutta l'operazione Yomo: infatti, è stato l'anno nel quale si sono pienamente scaricati gli effetti della riorganizzazione industriale e distributiva.

Ne sono testimonianza le tracce di questi interventi sul conto economico della gestione caratteristica: dal costo della conflittualità sindacale alle provvidenze che abbiamo poi riconosciuto per favorire l'accordo, dai costi straordinari del trasferimento di Centrale di Milano ad alcuni problemi qualitativi registrati nello stabilimento di Pasturago durante i lavori edili ed impiantistici, dagli oneri della ristrutturazione contrattuale con partner distributivi e logistici a quelli della messa a regime delle nuove piattaforme e dei transit point, fino al costo del servizio al mercato che non sempre è stato soddisfacente, ecc.

Nonostante il lungo elenco di interventi di ristrutturazione e di cambiamento di processi, si evidenzia una gestione caratteristica in pareggio, con gli indicatori fondamentali in miglioramento: un Ebitda che cresce del 10% passando dal 5,8% del 2005 al 6,3% dell'esercizio in esame; un cash flow che va dai 37,6 milioni del 2005 ai 38,6 milioni del 2006 e che è stato utilizzato per far fronte agli investimenti di ristrutturazione, operazione Yomo a parte.

Abbiamo voluto segnare con il 2006 il punto di cesura netto degli effetti dell'operazione Yomo, andando a contabilizzare tutti gli assestamenti legati al closing (realizzato ancora soltanto in parte), anticipandone quindi gli effetti, con una valutazione più che prudenziale dei possibili esiti della procedura di concordato preventivo in cui sono coinvolte Yomo, Pettinicchio e Merlo. Questo evidentemente in costanza di aspetti di carattere finanziario, che non sono cambiati rispetto alle ipotesi iniziali. La cifra rilevante che è esposta tra gli oneri straordinari riflette esattamente la volontà di dare rilievo totale e definitivo a tutto ciò che è legato all'operazione Yomo, di cui ricordiamo i razionali: yogurt e caseari erano stati individuati, nell'ambito del piano a medio termine, come segmenti sui quali concentrare le politiche di sviluppo, posto che le quote raggiunte dal Gruppo nel mercato del latte non consentivano di fondare le ipotesi di crescita soltanto su quell'area di business.

L'operazione Yomo ha avuto il pregio di anticipare i tempi della realizzazione del piano e ha avuto lo svantaggio di avere un prezzo legato non ad una valutazione di mercato, ma al bisogno di soddisfare, ancorché in moneta concordataria, i creditori.

Strategia per il 2007 e sua evoluzione

Il piano 2007 è parte integrante della pianificazione a medio termine che è in corso di formalizzazione e ne rappresenta la premessa. La strategia per il 2007 si fonda sulla consapevolezza di quanto è attestato dalle previsioni: una crescita dei consumi alimentari che continuerà ad essere irrilevante, un aumento della competitività fra i distributori (che saranno impegnati nel tentativo di non cedere quote di mercato) e fra produttori (per le stesse ragioni) che vedrà imperare l'attenzione al prezzo e alla promozionalità.

In tale contesto sarà particolarmente difficile recuperare l'aumento dei costi generato dall'inflazione, anche perché il perdurare della mancanza di un accordo interprofessionale sul prezzo del latte alla stalla rende insostenibili le attuali quotazioni per i produttori, in particolare a fronte di previsioni pressoché certe di incrementi di costi che peseranno in modo significativo sulla gestione.

Nonostante gli inevitabili incrementi dei listini, vi è la ragionevole consapevolezza che le politiche di prezzo non potranno essere sufficienti a mantenere l'equilibrio della gestione.

Pertanto il primo obiettivo che ci siamo posti è la ricerca di un governo delle leve di prezzo e promozionalità, supportata da una apposita strumentazione informatica finalizzata a politiche di canale/cliente, con investimenti mirati alla produzione di valore. La capacità di misurare il ritorno degli investimenti e l'efficacia delle politiche adottate sarà al centro dell'impegno della direzione vendite.

A ciò si aggiungeranno gli investimenti di marketing, che hanno già dato prova di validità in passato sia sul piano dell'Adv che su quello della fidelizzazione del cliente.

La nostra offerta al mercato sarà potenziata da nuove proposte tese a generare valore, per quanto riguarda sia il core business che il settore yogurt e latticini; a questo scopo, sono già stati individuati gli investimenti sostenibili.

Proseguirà l'impegno volto a rafforzare i caratteri distintivi della nostra produzione, sul piano della qualità, della sicurezza e delle certificazioni dei processi produttivi. Tutto questo sarà favorito dal completamento degli investimenti produttivi finalizzati alla distintività del pack e del trattamento dei prodotti. In sostanza, cercheremo di rafforzare le condizioni di sostenibilità del valore e delle quote che caratterizzano la nostra offerta al mercato, per contrastare in modo efficace sia le politiche di primo prezzo che quelle della marca privata. Il prestigio e la reputazione di cui gode la nostra azienda nel mercato saranno di supporto a questo obiettivo irrinunciabile.

Nell'ambito del piano a medio termine saranno definite le scelte produttive che si renderanno necessarie per supportare le politiche di mercato utili a realizzare le strategie e gli obiettivi gestionali che il piano stesso individuerà. Pertanto, il 2007 sarà solo il punto di partenza di una serie di scelte, oggi in via di definizione.

Si giungerà al completamento del riassetto logistico e al consolidamento della nuova struttura di servizi riservata ai canali distributivi.

Sarà avviato l'investimento per il nuovo sistema informativo aziendale, che creerà le condizioni per un più tempestivo e completo controllo della gestione, grazie alla maggiore efficacia dei supporti al governo delle politiche di mercato.

La gestione nel 2007 sarà connotata dalla ricerca di valore nei processi e da una politica di governo della spesa e degli investimenti particolarmente tesa.

Proseguiranno le attività finalizzate a dare valore alle risorse umane, con iniziative di formazione mirate soprattutto alla forza vendita e con il consolidamento del sistema professionale collegato ad una sempre più efficace politica dei compensi e degli incentivi su obiettivi personalizzati.

Con un'apposita progettazione, sarà avviato il percorso di rivisitazione del sistema dei valori aziendali e di rafforzamento della gestione della certificazione etica, per il miglioramento del clima aziendale.

I fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Con atto stipulato il 30 dicembre 2006 e con effetti contabili e fiscali dall'1 gennaio 2007, Area 2003 S.r.l. è stata incorporata in Granarolo S.p.A., con il conseguente trasferimento alla capogruppo degli immobili di Caresanablot (Vercelli), Terzo (Alessandria) e Melazzo (Alessandria), nonché il subentro nei vigenti contratti di leasing immobiliare con San Paolo Leasing S.p.A. e Locat S.p.A.

Le società Mandria S.r.l. e Lif S.r.l., acquisite da Granarolo S.p.A. nell'ambito dell'operazione Yomo, sono state messe in liquidazione con delibera delle rispettive assemblee straordinarie tenutesi in data 5 febbraio 2007.

Con atto di vendita datato 12 marzo 2007, Granarolo S.p.A. ha ceduto al prezzo di 10,5 milioni di euro il terreno e gli immobili siti nel comune di Locate Triulzi (Milano) alla Società Sviluppo Triulzi S.r.l., in esecuzione del contratto preliminare siglato nel luglio 2006. Il compendio immobiliare alienato era stato acquistato nel 2003, allo scopo di costruire un polo produttivo che accogliesse le attività della Centrale del Latte di Milano. In seguito all'operazione Yomo, tale esigenza è venuta meno, in quanto la Centrale è stata trasferita all'interno del complesso produttivo di Pasturago di Vernate. A seguito della vendita dell'immobile di Locate di Triulzi, si è registrata una plusvalenza di 1 milione di euro.

I primi mesi del 2007 mostrano un andamento gestionale coerente con la pianificazione effettuata in sede di budget, sostenuto da un buon trend delle vendite e da un netto recupero di marginalità del business Yomo.

Conclusioni e ringraziamenti

Signori azionisti, con la presentazione di questo rendiconto terminiamo il nostro mandato, a conclusione di un triennio contrassegnato da processi di cambiamento e da iniziative di diversificazione e sviluppo, che hanno incrociato una fase di evoluzione del mercato non facile, che ha visto l'acuirsi della competitività e una riduzione dei margini oltre le più ragionevoli previsioni.

Di ciò ha sofferto la gestione, con risultati che, negli ultimi due anni, sono stati inferiori alle attese e certamente non positivi.

La generosità con la quale abbiamo affrontato le scelte prima richiamate ha dovuto fare i conti con svariate difficoltà: in primo luogo con la complessità dei cambiamenti avviati e anche con il sovrapporsi di processi di ristrutturazione produttiva, logistica e operativa.

Noi riteniamo che le scelte compiute siano state necessarie per predisporre le condizioni di una più adeguata capacità competitiva nel mercato.

Siamo certi che non mancheranno gli effetti positivi delle politiche avviate, anche se non ci nascondiamo le difficoltà che deriveranno da un mercato sempre più competitivo, imprevedibile e selettivo.

Se consideriamo la storia degli ultimi dieci anni della nostra azienda, possiamo rilevare che la ricerca di crescita e di distintività quali fattori decisivi per la competizione è stata al centro della nostra azione e ha trasformato il nostro gruppo in una grande realtà nazionale, leader nel core business e competitor di primo piano negli altri settori di attività. La credibilità e la reputazione che caratterizzano la nostra azienda sono cresciute enormemente e ora costituiscono una delle distintività competitive più invidiate.

Siamo certi, dunque, che con il lavoro svolto anche nell'ultimo triennio si siano create le condizioni per guardare al futuro.

Siamo consapevoli che la globalizzazione del mercato sta cambiando le regole della competizione, che essere i più grandi in Italia e i più piccoli in Europa comporta problemi di prospettiva di grande rilievo.

Per questo la progettazione del futuro della vostra azienda non si risolverà solo con piani che guardano all'ambito nazionale e alla attuale dimensione sul mercato.

Occorrerà il coraggio di compiere altre scelte, che vadano oltre quelle fin qui praticate: questa è la sfida che i nuovi amministratori che voi dovrete eleggere dovranno affrontare.

Al termine del nostro mandato desideriamo ringraziare i dirigenti, i quadri e i dipendenti dell'azienda per il lavoro svolto che, anche nei momenti più difficili legati alla complessità dei cambiamenti messi in atto, ha sempre mostrato un alto livello di impegno, qualità e dedizione.

Un sentito ringraziamento, a nome della presidenza, desidero rivolgerlo a tutti i consiglieri per l'attenzione, il conforto e la collaborazione che hanno sempre dimostrato in questo triennio di lavoro comune; un grazie particolare va ai consiglieri dell'azionista Banca Intesa, che hanno espresso contributi importanti in termini di collaborazione nell'interesse della società.

Il ringraziamento va poi al collegio sindacale, per la puntualità e il rigore del lavoro svolto, per la sempre attenta partecipazione e collaborazione che ci ha riservato.

Ringraziamo, inoltre, Francesco Cavazza Isolani, coordinatore del comitato di controllo, e i consiglieri Pierpaolo Pierobon e Domenico Scali che ne hanno fatto parte; nel corso del nostro mandato abbiamo istituito questo nuovo organo, che ha rafforzato il sistema di controllo interno e ha compiuto i primi passi di un'esperienza utile e positiva, che si è retta sull'impegno dei consiglieri che ho citato.

Un ringraziamento anche a Francesca De Santis, per il suo ruolo di

collegamento fra la struttura aziendale e il comitato di controllo, che ha relazionato autonomamente e direttamente al consiglio di amministrazione.

Permettetemi poi di rivolgere un profondo e commosso ringraziamento ai colleghi della presidenza, Valerio Orlandini e Onorio Zotti, che lasciano il loro incarico dopo tanti anni di lavoro comune e che hanno operato in armonia, ispirati da un alto senso di responsabilità, sapendo superare le diversità di culture, saperi e valutazioni, grazie a un dialogo e un confronto costanti, che ci hanno permesso di giungere sempre a sintesi condivise, anche quando le distanze parevano incolmabili. Segno di una capacità di mettere sempre in primo piano l'interesse dell'azienda e di una cultura della coesione che credo abbia caratterizzato questa stagione delle nostre responsabilità ai vertici di Granarolo. Lascio dirigenti di grande valore e amici di viaggio coerenti, leali e sinceri.

In questi tre anni abbiamo avviato un processo di cambiamento della governance all'interno del gruppo che si è consolidato con l'introduzione della funzione di direttore generale ricoperta da Rossella Saoncella. Un'esperienza utile e positiva, che ha dato inizio ad un processo di cambiamento nella stessa struttura direzionale, funzionale alla piena attivazione della gestione del governo dell'azienda sulla base di obiettivi definiti dalla proprietà. Il particolare periodo di cambiamento e sviluppo che l'azienda ha affrontato, con tutte le difficoltà prima richiamate, ha rappresentato un battesimo di fuoco per Saoncella, che ha saputo reagire con capacità e grande impegno e che trarrà sicuramente da questa esperienza motivo di successi futuri.

Un ringraziamento anche al sindacato per la collaborazione talvolta critica ed aspra, ma sempre stimolante che ci ha riservato. Noi riteniamo che una buona relazione con le rappresentanze sindacali sia indispensabile nei momenti di grande cambiamento, come questi. I tempi e la qualità dei processi che dovremo gestire saranno fondamentali per le prospettive dell'azienda, quindi auspichiamo che possano esserci momenti di confronto e di collaborazione fruttuosi a tal proposito.

Un ringraziamento, poi, alle organizzazioni professionali e cooperative che hanno sempre confortato le nostre scelte nell'ambito di un rapporto ricco di dialogo e di collaborazione.

Un ringraziamento anche alla società di revisione Reconta Ernst Young S.p.A, che ha confermato con rigore, impegno e tempestività il suo ruolo di certificatore.

Infine, un ringraziamento a tutti gli stakeholder fin qui non citati che anche nel 2006 hanno partecipato attivamente ad un confronto che ha promosso anche con modalità innovative, con l'ambizione di essere azienda sostenibile e socialmente responsabile.

Luciano Sita
Presidente di Granarolo S.p.A.

Granarolo S.p.A.

Sede sociale: via Cadriano 27/2, Bologna 40127

welcome@granarolo.it • www.granarolo.it

C. F. 01660360601 • P. Iva 04119190371

Capitale sociale al 31/12/2006: 157.938.746 euro, i. v.