

Prospetto Informativo

relativo all'Offerta Pubblica di Vendita e all'ammissione alla quotazione
sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito
dalla Borsa Italiana S.p.A. di azioni ordinarie

Davide Campari - Milano S.p.A.



Offerenti

Wessanen Europa B.V.

Gioch S.A. Société Anonyme

Coordinatori dell'Offerta Globale

Deutsche Bank

UBS Warburg

Responsabile del Collocamento per l'Offerta Pubblica

IntesaBci

Sponsor

IntesaBci

L'offerta Pubblica di Vendita è parte di un'Offerta Globale di n. 12.705.000 azioni ordinarie di Davide Campari - Milano S.p.A. che comprende un'Offerta Pubblica rivolta al pubblico indistinto in Italia di un minimo di n. 3.200.000 azioni ordinarie ed un Collocamento Istituzionale riservato ad investitori professionali italiani e ad investitori istituzionali all'estero inclusi gli Stati Uniti d'America ai sensi della *Rule 144A* del *Securities Act of 1933*. Una quota dell'Offerta Pubblica di Vendita è riservata agli Agenti e Grossisti della Davide Campari-Milano S.p.A. e delle società italiane dalla stessa controllate ed un'altra quota ai Dipendenti ed Amministratori della Davide Campari-Milano S.p.A. e delle società italiane dalla stessa controllate.

Prospetto Informativo depositato presso la CONSOB in data 20 giugno 2001 a seguito del nulla osta della CONSOB del 20 giugno 2001, comunicato con nota n° 1049199. L'adempimento di pubblicazione del Prospetto Informativo e di quotazione non comporta alcun giudizio della CONSOB sull'opportunità dell'investimento proposto e sul merito dei dati e delle notizie allo stesso relativi.

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

INDICE

AVVERTENZE	.9
INFORMAZIONI E DATI DI SINTESI	.14
SEZIONE PRIMA: INFORMAZIONI RELATIVE A DAVIDE CAMPARI – MILANO S.P.A.	.21
I. INFORMAZIONI CONCERNENTI L'ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ	.23
1.1 STORIA ED EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ	.24
1.1.1 <i>Le origini: dalla fondazione alla prima espansione internazionale del Gruppo</i>	.24
1.1.2 <i>La svolta: la diversificazione del portafoglio marchi e l'ulteriore espansione e internazionalizzazione del Gruppo</i>	.25
1.1.3 <i>L'acquisizione brasiliana</i>	.26
1.1.4 <i>Struttura del gruppo</i>	.30
1.2 DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ	.32
1.2.1 <i>Descrizione dell'attività nei principali settori e mercati</i>	.32
1.2.1.1 I settori di attività: spirits, wines e soft drinks	.32
1.2.1.2 I prodotti-chiave	.33
1.2.1.3 I singoli prodotti per categoria	.34
1.2.1.4 La recente espansione del portafoglio: le Attività Brasiliane	.38
1.2.1.5 I principali mercati del Gruppo	.39
1.2.2 <i>Composizione del fatturato per settore di attività e area geografica</i>	.44
1.2.2.1 La composizione delle vendite nette del Gruppo per settore di attività	.44
1.2.2.2 Composizione delle vendite nette del Gruppo per area geografica	.46
1.2.3 <i>Evoluzione del portafoglio ordini</i>	.46
1.2.4 <i>Le attività produttive ed il marketing</i>	.46
1.2.4.1 Premessa	.46
1.2.4.2 Le attività produttive per la produzione propria	.47
1.2.4.3 La produzione affidata a terzi licenziatari	.49
1.2.4.4 La produzione per conto di terzi	.51
1.2.4.5 L'attività di marketing	.51
1.2.5 <i>Descrizione dei Canali di Vendita</i>	.53
1.2.5.1 Premessa: organizzazione e tipologia dei sistemi di distribuzione	.53
1.2.5.2 Il sistema distributivo in Italia	.54
1.2.5.3 Il sistema distributivo internazionale	.55
1.2.6 <i>Autonomia gestionale e grado di dipendenza da Fornitori, Clienti e Finanziatori</i>	.57
1.2.6.1 Autonomia gestionale	.57
1.2.6.2 Grado di dipendenza da fornitori	.57
1.2.6.3 Grado di dipendenza da clienti	.58
1.2.6.4 Grado di dipendenza da finanziatori	.59
1.2.7 <i>Minacce ed opportunità che derivano dalle attività della Società</i>	.59
1.2.8 <i>Mercato di Riferimento e Concorrenza</i>	.60
1.2.9 <i>Principali fattori Macro e Microeconomici che condizionano l'attività della Società</i>	.62
1.2.10 <i>Stagionalità</i>	.63
1.2.11 <i>Rischi di mercato</i>	.64
1.2.12 <i>Materie Prime</i>	.64
1.2.13 <i>Andamento dei prezzi dei prodotti della Società</i>	.65
1.2.14 <i>Il quadro normativo rilevante per le attività della Società</i>	.66
1.2.15 <i>Il posizionamento competitivo della Società</i>	.66
1.2.16 <i>Grado di dipendenza da brevetti e know how, marchi, nomi di dominio internet e contratti di licenza</i>	.69
1.2.16.1 I brevetti e la politica di tutela del know how	.69
1.2.16.2 I marchi	.69
1.2.16.3 Nomi di dominio internet	.70
1.2.16.4 Accordi di licenza	.70
1.2.17 <i>Beni gratuitamente devolvibili</i>	.73

1.2.18	Operazioni infragruppo e con Parti correlate	73
1.2.18.1	Operazioni infragruppo	73
1.2.18.2	Operazioni con parti correlate	76
1.2.19	Strategie e Programmi futuri	77
1.2.19.1	I punti di forza	77
1.2.19.2	Le strategie	78
1.3	PATRIMONIO IMMOBILIARE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE	79
1.3.1	Patrimonio immobiliare	79
1.3.2	Beni immobili e mobili in uso	80
1.3.2.1	Beni immobili in locazione commerciale	80
1.3.2.2	Beni immobili in leasing	81
1.3.2.3	Beni mobili in leasing	82
1.4	EVENTI ECCEZIONALI	82
1.5	INFORMAZIONI SUL GRUPPO DI APPARTENENZA	82
1.6	ALTRE INFORMAZIONI	87
1.6.1	Responsabili chiave e personale	87
1.6.1.1	Responsabili chiave: ruolo e deleghe	87
1.6.1.2	I dipendenti del Gruppo	89
1.6.1.3	Cassa integrazione e scioperi	90
1.6.2	Investimenti	90
1.6.2.1	Investimenti effettuati negli ultimi tre esercizi	90
1.6.2.2	Investimenti in corso di attuazione e successivi al 31 dicembre 2000	90
1.6.3	Politica di ricerca e sviluppo	90
1.6.4	Procedimenti giudiziari e arbitrati	91
1.6.5	Posizione fiscale	91
1.6.6	Assicurazioni	92
II.	INFORMAZIONI RELATIVE AGLI ORGANI SOCIALI	93
2.1	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	93
2.2	COLLEGIO SINDACALE	95
2.3	DIRETTORE GENERALE E PRINCIPALI DIRIGENTI	95
2.4	PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DAI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE AL DI FUORI DELLA SOCIETÀ, AVENTI RILEVANZA PER LA SOCIETÀ STESSA	96
2.5	COMPENSI DESTINATI, A QUALSIASI TITOLO E SOTTO QUALSIASI FORMA, PER L'ULTIMO ESERCIZIO CHIUSO, AI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED AI MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE DA PARTE DELLA SOCIETÀ E DELLE SOCIETÀ DA ESSA DIRETTAMENTE ED INDIRETTAMENTE CONTROLLATE	97
2.6	AZIONI DELLA SOCIETÀ E DI SOCIETÀ DALLA STESSA CONTROLLATE DETENUTE DIRETTAMENTE O PER IL TRAMITE DI SOCIETÀ FIDUCIARIE OVVERO PER INTERPOSTA PERSONA DAI MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE, DA QUELLI DEL COLLEGIO SINDACALE, DAI LORO CONIUGI NON SEPARATI LEGALMENTE O DAI FIGLI MINORI	98
2.7	INTERESSI DEI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE IN OPERAZIONI STRAORDINARIE EFFETTUATE DALLA SOCIETÀ O DA SOCIETÀ DA ESSA CONTROLLATE	98
2.8	INTERESSI DEI DIRIGENTI RISPETTO ALLA SOCIETÀ ED AL GRUPPO AD ESSO FACENTE CAPO	98
2.9	PRESTITI E GARANZIE CONCESSI DALLA SOCIETÀ E DALLE SOCIETÀ CONTROLLATE AI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE.	99
III.	INFORMAZIONI RELATIVE AGLI ASSETTI PROPRIETARI	100
3.1	AZIONISTI CHE DETENGONO PARTECIPAZIONI SUPERIORI AL 2% DEL CAPITALE SOCIALE	100
3.2	VARIAZIONE DEL CAPITALE SOCIALE A SEGUITO DELL'OFFERTA GLOBALE	100
3.3	INDICAZIONE DEL SOGGETTO CONTROLLANTE AI SENSI DELL'ARTICOLO 93 DEL D.LGS 28 FEBBRAIO 1998, N.58	101
3.4	INDICAZIONE DELL'ESISTENZA DI PATTUZIONI FRA I SOCI IN MERITO ALL'ESERCIZIO DEI DIRITTI INERENTI AGLI STRUMENTI FINANZIARI RAPPRESENTATIVI DEL CAPITALE, AL TRASFERIMENTO DEI MEDESIMI E ALL'ESERCIZIO DEL DIRITTO DI VOTO	101
3.5	INFORMAZIONI CIRCA PROCEDIMENTI GIUDIZIARI PENDENTI	101
IV.	INFORMAZIONI RIGUARDANTI IL PATRIMONIO, LA SITUAZIONE FINANZIARIA E I RISULTATI ECONOMICI DELLA SOCIETÀ	103
	INTRODUZIONE	103

IPOTESI DI BASE ADOTTATE PER LA PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI CONSOLIDATI <i>PRO FORMA</i>	
DEL GRUPPO AL 31 DICEMBRE 1999 E 1998	103
ATTRIBUZIONE DEL PREZZO DI ACQUISIZIONE	104
EFFETTO DELLE RETTIFICHE <i>PRO FORMA</i> SUL PATRIMONIO NETTO E SULL'UTILE NETTO DEL PERIODO	105
4.1 STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO CONSOLIDATO E CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CONSOLIDATO DEL GRUPPO PER GLI ESERCIZI CHIUSI AL 31 DICEMBRE 2000 (STORICO), 1999 (<i>PRO FORMA</i>) E 1998 (<i>PRO FORMA</i>)	106
4.2 RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO DEL GRUPPO PER GLI ESERCIZI CHIUSI AL 31 DICEMBRE 2000 (STORICO), 1999 (<i>PRO FORMA</i>) E 1998 (<i>PRO FORMA</i>)	110
4.3 PROSPETTO DELLE VARIAZIONI NELLE VOCI DI PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO DEL GRUPPO PER GLI ESERCIZI CHIUSI AL 31 DICEMBRE 2000 (STORICO), 1999 (<i>PRO FORMA</i>) E 1998 (<i>PRO FORMA</i>)	111
4.4 ANDAMENTO GESTIONALE DEL GRUPPO NEGLI ULTIMI TRE ESERCIZI	112
4.4.1 <i>Analisi dell'andamento economico</i>	112
4.4.1.1 Vendite	112
4.4.1.2 Margine lordo	116
4.4.1.3 Costi operativi	117
4.4.1.4 Risultato operativo	119
4.4.1.5 Altri ricavi e costi	119
4.4.1.6 Utile prima delle imposte	121
4.4.1.7 Imposte sul reddito	121
4.4.1.8 Utile netto dell'esercizio	122
4.4.1.9 Informazioni economiche per segmento di attività	122
4.4.1.9.1 Andamento e ripartizione delle vendite nette Spirits per area geografica e per prodotto	123
4.4.1.9.2 Andamento e ripartizione delle vendite nette Wines per area geografica e per prodotto	126
4.4.1.9.3 Andamento e ripartizione delle vendite nette Soft Drinks per area geografica e per prodotto	128
4.4.2 <i>Analisi dell'andamento patrimoniale</i>	131
4.4.3 <i>Analisi dell'andamento finanziario</i>	132
4.5 PRINCIPI CONTABILI ADOTTATI NELLA REDAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO RICLASSIFICATO DEL GRUPPO	134
4.5.1 <i>Base di presentazione dei bilanci consolidati</i>	134
4.5.2 <i>Area di consolidamento, procedure e principi di consolidamento</i>	134
4.5.3 <i>Principi contabili</i>	135
4.6 ANALISI DELLA COMPOSIZIONE DELLE PRINCIPALI VOCI DELLO STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO CONSOLIDATO E DEL CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CONSOLIDATO DEL GRUPPO	138
4.7 PROSPETTO DI RICONCILIAZIONE TRA PATRIMONIO NETTO E UTILE NETTO DELLA CAPOGRUPPO DAVIDE CAMPARI-MILANO S.p.A. PER GLI ESERCIZI 2000, 1999 E 1998 CON IL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO E L'UTILE NETTO CONSOLIDATO PER GLI ESERCIZI 2000, 1999 (<i>PRO FORMA</i>) E 1998 (<i>PRO FORMA</i>)	156
V. INFORMAZIONI RELATIVE ALL'ANDAMENTO RECENTE E ALLE PROSPETTIVE DELLA SOCIETÀ	157
5.1 FATTI DI RILIEVO VERIFICATISI TRA IL 31 DICEMBRE 2000 ED IL 31 MARZO 2001	157
5.2 FATTI DI RILIEVO VERIFICATISI SUCCESSIVAMENTE AL 31 MARZO 2001	157
5.3 SITUAZIONI CONSOLIDATE TRIMESTRALI AL 31 MARZO 2001 ED AL 31 MARZO 2000	158
5.3.1 <i>Conto economico consolidato al 31 marzo 2001 e al 31 marzo 2000</i>	158
5.3.2 <i>Andamento delle vendite al 31 marzo 2001 ed al 31 marzo 2000</i>	159
5.3.3 <i>Posizione finanziaria netta e titoli a breve al 31 marzo 2001 ed al 31 marzo 2000</i>	160
5.3.4 <i>Area di consolidamento</i>	161
5.3.5 <i>Pagamento dividendo</i>	161
5.3.6 <i>Evoluzione prevedibile della gestione</i>	161
VI. INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE SULL'EMITTENTE E SUL CAPITALE SOCIALE	162
6.1 DENOMINAZIONE E FORMA GIURIDICA	162
6.2 SEDE SOCIALE E SEDE AMMINISTRATIVA PRINCIPALE	162
6.3 ESTREMI DELL'ATTO COSTITUTIVO E TRASFORMAZIONI	162
6.4 DURATA DELLA SOCIETÀ	162
6.5 LEGISLAZIONE IN BASE ALLA QUALE L'EMITTENTE OPERA E FORO COMPETENTE IN CASO DI CONTROVERSIE	162

6.6	ESTREMI DI ISCRIZIONE NEL REGISTRO DELLE IMPRESE E NEGLI ALTRI REGISTRI AVENTI RILEVANZA PER LEGGE162
6.7	OGGETTO SOCIALE E RIFERIMENTO ALL'ARTICOLO DELLO STATUTO IN CUI ESSO È DESCRITTO162
6.8	CONFORMITÀ DELLO STATUTO ALLE PRESCRIZIONI DEL TESTO UNICO FINANZA163
6.8.1	<i>Conformità al Codice di autodisciplina delle società quotate predisposto dal Comitato per la Corporate Governance delle società quotate, promosso ed adottato dalla Borsa Italiana S.p.A.</i>163
6.9	CAPITALE SOCIALE164
6.10	EVOLUZIONE DEL CAPITALE SOCIALE NEGLI ULTIMI TRE ANNI164
6.11	DISCIPLINA DI LEGGE E STATUTARIA CONCERNENTE L'ACQUISTO E/O IL TRASFERIMENTO DELLE AZIONI165
6.12	CAPITALE DELIBERATO E NON SOTTOSCRITTO E DELEGHE AGLI AMMINISTRATORI165
6.13	PARTECIPAZIONI DEI DIPENDENTI AL CAPITALE O AGLI UTILI E PIANO-QUADRO DI STOCK OPTION165
6.14	AZIONI PROPRIE166
6.15	AUTORIZZAZIONI DELL'ASSEMBLEA ALL'ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE166
SEZIONE SECONDA: INFORMAZIONI RELATIVE ALLE AZIONI OFFERTE167
VII. INFORMAZIONI RIGUARDANTI GLI STRUMENTI FINANZIARI OGGETTO DELL'OFFERTA GLOBALE169
7.1	DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI FINANZIARI OFFERTI169
7.2	DIRITTI CONNESSI AGLI STRUMENTI FINANZIARI169
7.3	DECORRENZA DEL GODIMENTO DELLE AZIONI OFFERTE169
7.4	REGIME FISCALE169
7.4.1	<i>Dividendi</i>170
7.4.2	<i>Imposta sostitutiva sulle plusvalenze</i>171
7.4.3	<i>Modalità di tassazione</i>171
7.4.4	<i>Tassa sui contratti di borsa</i>172
7.4.5	<i>Imposta sulle successioni e donazioni</i>173
7.5	REGIME DI CIRCOLAZIONE173
7.6	LIMITAZIONI ALLA LIBERA DISPONIBILITÀ DELLE AZIONI173
7.7	EFFETTI DI DILUIZIONE173
7.8	EFFETTI DI DILUIZIONE IN CASO DI MANCATA SOTTOSCRIZIONE DEI DIRITTI DI OPZIONE173
VIII. INFORMAZIONI RELATIVE A RECENTI OPERAZIONI AVENTI AD OGGETTO LE AZIONI OFFERTE174
8.1	EMISSIONI E/O COLLOCAMENTI DI AZIONI NEI DODICI MESI PRECEDENTI L'OFFERTA GLOBALE174
8.2	OFFERTE PUBBLICHE DI ACQUISTO E/O SCAMBIO174
8.3	ALTRE OPERAZIONI174
SEZIONE TERZA: INFORMAZIONI RELATIVE ALL'OFFERTA GLOBALE175
IX. INFORMAZIONI RIGUARDANTI GLI OFFERENTI177
9.1	WESSANEN EUROPA B.V.177
9.1.1	<i>Denominazione e forma giuridica</i>177
9.1.2	<i>Sede sociale e sede amministrativa</i>177
9.1.3	<i>Capitale sociale sottoscritto</i>177
9.1.4	<i>Soggetti che possiedono partecipazioni con diritto di voto in misura superiore al 2% del capitale sociale</i>177
9.1.5	<i>Soggetti che esercitano il controllo</i>177
9.1.6	<i>Consiglio di Amministrazione</i>177
9.1.7	<i>Luogo di consultazione dei documenti relativi a Wessanen</i>178
9.2	GIOCH S.A. SOCIÉTÉ ANONYME178
9.2.1	<i>Denominazione e forma giuridica</i>178
9.2.2	<i>Sede legale e sede amministrativa</i>178
9.2.3	<i>Capitale sociale sottoscritto</i>178
9.2.4	<i>Soggetti che possiedono partecipazioni con diritto di voto in misura superiore al 2% del capitale sociale</i>178
9.2.5	<i>Soggetti che esercitano il controllo</i>178

9.2.6	Consiglio di Amministrazione	179
9.2.7	Luogo di consultazione dei documenti relativi a Gioch	179
X.	INFORMAZIONI RIGUARDANTI I COLLOCATORI	180
10.1	OFFERTA PUBBLICA	180
10.2	COLLOCAMENTO ISTITUZIONALE	180
XI.	INFORMAZIONI RIGUARDANTI LA SOLLECITAZIONE	181
11.1	AMMONTARE DELL'OFFERTA GLOBALE E DELL'OFFERTA PUBBLICA	181
11.2	TITOLARITÀ E DISPONIBILITÀ DELLE AZIONI OGGETTO DELL'OFFERTA PUBBLICA	181
11.3	DELIBERE, AUTORIZZAZIONI E OMOLOGAZIONI	181
11.4	DESTINATARI DELL'OFFERTA	181
11.5	MERCATI DELL'OFFERTA GLOBALE	182
11.6	PERIODO DI OFFERTA	182
11.7	PREZZO DELL'OFFERTA	183
11.7.1	Intervallo di valutazione indicativa	183
11.7.2	Metodologia di individuazione del Prezzo di Offerta	184
11.7.3	Pubblicazione del Prezzo Massimo e del Prezzo di Offerta	184
11.8	MODALITÀ DI ADESIONE E QUANTITATIVI PRENOTABILI NELL'AMBITO DELL'OFFERTA PUBBLICA	184
11.8.1	Adesioni da parte del pubblico indistinto	186
11.8.2	Adesione da parte di Agenti e Grossisti	186
11.8.3	Adesioni da parte dei Dipendenti e Amministratori	187
11.9	CRITERI DI RIPARTO	187
11.9.1	Adesioni da parte degli Agenti e Grossisti	188
11.9.2	Adesioni da parte dei Dipendenti e Amministratori	188
11.9.3	Adesioni pervenute da parte del pubblico indistinto	188
11.10	MODALITÀ E TERMINI DI COMUNICAZIONE DEI RISULTATI E VERIFICHE RELATIVE ALL'OFFERTA	189
11.11	MODALITÀ E TERMINI DI COMUNICAZIONE AI RICHIEDENTI DELL'AVVENUTA ASSEGNAZIONE	189
11.12	MODALITÀ, TERMINI DI PAGAMENTO E CONSEGNA DELLE AZIONI	189
11.13	COLLOCAMENTO E GARANZIA	189
11.14	ACCORDI DI RIACQUISTO	190
11.15	STABILIZZAZIONE	190
11.16	GREENSHOE	190
11.17	COMMISSIONI E SPESE RELATIVE ALL'OFFERTA GLOBALE	191
11.18	LIMITI TEMPORANEI ALL'ALIENABILITÀ DELLE AZIONI	191
11.19	RICAVATO DELL'OFFERTA GLOBALE	191
XII.	INFORMAZIONI RIGUARDANTI LA QUOTAZIONE	192
12.1	MERCATI PRESSO I QUALI È RICHIESTA LA QUOTAZIONE	192
12.2	PROVVEDIMENTO DI QUOTAZIONE	192
12.3	PERIODO DI INIZIO DELLE NEGOZIAZIONI	192
12.4	IMPEGNI DELLO SPONSOR	192
XIII.	APPENDICI E DOCUMENTAZIONE A DISPOSIZIONE DEL PUBBLICO	193
	APPENDICI	193
	DOCUMENTAZIONE A DISPOSIZIONE DEL PUBBLICO PRESSO LA SEDE DELLA SOCIETÀ E PRESSO LA BORSA ITALIANA S.p.A.	193
XIV.	INFORMAZIONI RELATIVE AI RESPONSABILI DEL PROSPETTO INFORMATIVO, ALLA REVISIONE DEI CONTI ED AI CONSULENTI.	269
14.1	INFORMAZIONI RELATIVE AI RESPONSABILI DEL PROSPETTO INFORMATIVO	269
14.2	REVISIONE CONTABILE	269
14.2.1	Società di revisione	269
14.2.2	Durata del conferimento	269
14.2.3	Revisione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato	269
14.2.4	Organo esterno diverso dalla società di revisione	269
14.3	INFORMAZIONI O DATI DIVERSI DAI BILANCI ANNUALI RIPORTATI NEL PROSPETTO INFORMATIVO	269
14.4	RILIEVI O RIFIUTI DI ATTESTAZIONE DA PARTE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE	270
14.5	DICHIARAZIONE DI RESPONSABILITÀ	270

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

AVVERTENZE PER L'INVESTITORE

Si invitano gli investitori a tenere in considerazione le seguenti informazioni, ai fini di un miglior apprezzamento dell'investimento.

AVVERTENZE RELATIVE ALL'EMITTENTE

Rischi connessi alla dipendenza da prodotti-chiave

Le vendite nette consolidate (vendite al netto di sconti e accise) dei prodotti del gruppo (il “Gruppo”) facente capo alla Davide Campari-Milano S.p.A. (la “Società”, l’“Emittente” o “DCM”) dipendono in misura rilevante dai seguenti prodotti-chiave: Campari, CampariSoda, Cinzano (vini spumanti e vermouth), Crodino e la linea Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda (nel 2000, ad esempio, la quota attribuibile a tali prodotti è risultata, rispettivamente, pari circa al 28%, al 15%, al 14%, al 12% e all'8% e, complessivamente, a circa il 77% delle vendite nette consolidate). In ragione di tale dipendenza, qualora, per qualsiasi motivo, le vendite di uno o più di tali prodotti dovessero subire interruzioni e/o rallentamenti (ad esempio, per nuovi vincoli normativi e/o per la modifica delle condizioni dell'offerta di materie prime e/o per la modifica dello scenario competitivo), ciò potrebbe avere effetti negativi sulle attività e sui risultati operativi del Gruppo (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.1.2).

Rischi connessi alla strategia di crescita

Il Gruppo ha recentemente compiuto alcune acquisizioni e sta attualmente considerando *dossier* per ulteriori acquisizioni anche significative, che il *management* ritiene sinergiche alla propria strategia di sviluppo. Il *management* ritiene, infatti, che per mantenere ed accrescere la propria competitività sia importante che il Gruppo continui a prendere parte al processo di consolidamento in atto nel mercato delle bevande. Le aspettative di crescita potrebbero, però, andare deluse nel caso di errata determinazione degli obiettivi di investimento e/o nel caso di mancato reperimento di adeguate risorse finanziarie e/o nel caso di impossibilità o incapacità di portare a termine con successo eventuali future acquisizioni. Qualora, inoltre, nuove acquisizioni venissero effettuate in mercati ove attualmente il Gruppo non è presente, v'è l'ulteriore rischio legato alla mancanza di esperienza operativa in tali mercati (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafi 1.2.7 e 1.2.19.2).

Rischi connessi alle attività brasiliane recentemente acquisite

Nel gennaio 2001 la Società ha acquisito da United Distillers and Vintners alcuni marchi ed attività in Brasile e Uruguay, per un corrispettivo complessivo, dopo aggiustamenti, pari a circa 105 milioni di dollari USA. Tale corrispettivo è stato determinato, fra l'altro, in relazione a rappresentazioni patrimoniali e finanziarie fornite da United Distillers and Vintners sulla base di propri bilanci gestionali non certificati. Nonostante il *management* della Società, sulla base dell'esperienza maturata, ritenga attendibili le rappresentazioni contabili ricevute, qualora queste si rivelassero errate, il Gruppo potrebbe subire danni anche in misura eccedente gli obblighi di indennizzo assunti dalla parte venditrice, nei limiti del complessivo prezzo pagato dalla Società ovvero 105 milioni di dollari USA circa (detti obblighi di indennizzo sono stati assunti direttamente dalla parte venditrice e non sono coperti da garanzie concesse da terzi).

Inoltre, il processo di integrazione, sia sul piano produttivo che sul piano distributivo, delle attività e dei marchi acquisiti potrebbe richiedere un notevole impiego di risorse e non vi è certezza che tale integrazione venga realizzata nei termini e con le modalità previsti (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

Rischi connessi all'attività commerciale internazionale e all'operatività in mercati emergenti

Coerentemente alla strategia di internazionalizzazione intrapresa, il Gruppo opera, attualmente, in numerosi mercati ed intende espandere, in futuro, la propria attività in alcuni paesi in via di sviluppo, in Asia e in America Latina. L'operatività nei mercati emergenti espone il Gruppo ai vari rischi tipici dell'attività internazionale, tra cui l'esposizione alla situazione politica ed economica locale (soprattutto nei paesi emergenti), alle oscillazioni dei tassi di cambio e delle relative difficoltà di copertura, alle limitazioni ad esportazio-

ni ed importazioni, a restrizioni e vincoli agli investimenti, a restrizioni delle attività promozionali o a limitazioni al rimpatrio dei dividendi (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafi 1.2.7 e 1.2.19.2).

Rischi connessi alla tutela dei marchi e dei diritti di proprietà intellettuale

Il successo del Gruppo dipende in misura determinante dai marchi con i quali vengono prodotti e commercializzati i prodotti (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.19.1) e dalla capacità di proteggere il proprio *know how* e i propri segreti industriali. Proprio per tale motivo alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale sono dedicate risorse significative. Le forme di tutela adottate dal Gruppo non consentono, tuttavia, di eliminare il rischio di contraffazioni e di contestazione dei marchi del Gruppo da parte di terzi, né consentono di escludere che terzi vengano a conoscenza di segreti industriali a causa di inadempimenti degli obblighi di riservatezza o per altre ragioni o che concorrenti sviluppino indipendentemente *know how* e tecniche industriali simili a quelli del Gruppo. Ove il numero di contraffazioni e/o di contestazioni aumentassero e le eventuali controversie in materia di marchi e/o diritti di proprietà intellettuale si risolvessero in senso negativo per il Gruppo, i risultati del Gruppo potrebbero esserne pregiudicati (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16).

Rischi connessi al contenzioso fiscale

Alla data del presente Prospetto Informativo sono pendenti controversie in materia fiscale dinanzi ai competenti organi giurisdizionali e v'è, inoltre, il rischio di ulteriori accertamenti fiscali a seguito della notifica di processi verbali di constatazione relativi agli esercizi 1995, 1997 e 1998 (al riguardo, *cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.5). La Società ritiene che le pretese avanzate dall'Amministrazione Finanziaria in tali atti (sia quelle relative a giudizi già pendenti, sia quelle relative ai procedimenti che dovessero eventualmente formalizzarsi in atti di accertamento) siano infondate. Tuttavia, per quanto riguarda le controversie già pendenti, è stato effettuato, prudenzialmente, un accantonamento di Lire/Miliardi 33. Ove, peraltro, l'esito del contenzioso fiscale dovesse concludersi negativamente per la Società, i risultati del Gruppo potrebbero esserne pregiudicati (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.5).

Rischi connessi ai procedimenti pendenti nei confronti del controllante dell'Emittente e del Presidente dell'Emittente

Si segnala che la sig.ra Rosa Anna Magno Garavoglia e il dott. Luca Garavoglia – rispettivamente, controllante e Presidente dell'Emittente – hanno reso nota alla Società l'esistenza di un contenzioso civile in cui entrambi sono stati recentemente coinvolti, nei termini che seguono. In data 15 settembre 2000, la sig.ra Maddalena Garavoglia (figlia di Rosa Anna Magno Garavoglia e sorella del dott. Luca Garavoglia) – sostenendo di essere stata costretta a vendere tutte le sue quote di minoranza nelle società Fincorus S.r.l. e Fineos S.r.l. (precisamente, in misura pari a circa il 23% del capitale Fincorus e a circa il 43% del capitale Fineos), a causa di un aumento di capitale a pagamento deliberato dalle assemblee di dette società, cui la stessa, per asserita mancanza di disponibilità finanziarie, non poteva far seguito – ha agito per i danni nei confronti, fra gli altri, dei familiari Rosa Anna Magno Garavoglia (madre), Luca Garavoglia (fratello) e Alessandra Garavoglia Forloni (altra sorella). Tali danni sono stati quantificati dall'attrice in misura pari a circa 420 miliardi di Lire, corrispondenti alla differenza tra un asserito valore globale delle quote vendute di 600 miliardi di Lire ed il corrispettivo ricevuto pari a circa 180 miliardi di Lire. L'attrice ha richiesto, in via principale, che i danni lamentati le fossero liquidati in forma specifica (ovvero con attribuzione di quote Fineos e/o Fincorus di valore equivalente ai danni lamentati) e, in via subordinata, in forma generica (ovvero con denaro). La vendita delle suddette quote è stata realizzata da Maddalena Garavoglia, in forza di un accordo siglato nel marzo 2000 a favore di UBS Capital B.V. e UBS Capital S.p.A. Tali società non sono parti del procedimento in questione. I convenuti si sono costituiti in giudizio contestando la fondatezza delle pretese della sig.ra Maddalena Garavoglia. Il procedimento non è ancora entrato nella fase istruttoria.

La Società precisa che il contenzioso non riguarda direttamente il Gruppo, né le azioni dell'Emittente. Si precisa inoltre che, trattandosi di un contenzioso di cui la Società non è parte, dalla relativa sentenza non potrà derivare alcuna condanna a carico della Società e, quindi, alcuna perdita.

Si segnala, inoltre, che il dott. Luca Garavoglia ha altresì riferito alla Società la ricorrenza di indagini penali, nei termini che seguono. In data 5 ottobre 2000, risulta essere stata depositata presso le competenti autorità giudiziarie di Milano, una denuncia penale per una ipotesi di reato di false comunicazioni sociali, ai sensi dell'art. 2621 cod. civ., a carico dello stesso dott. Luca Garavoglia e della madre Rosa Anna Magno Garavoglia. In data 5 giugno 2001, è stata comunicata, sempre al dott. Garavoglia, la richiesta del pubblico ministero di estensione semestrale del termine per le indagini. Sebbene tale comunicazione nulla specifichi in proposito, il dott. Luca Garavoglia presume che la denuncia penale sia connessa alle comunicazioni rese in occasione delle assemblee per gli aumenti di capitale Fineos e Fincorus sopra citati ed in particolare afferenti ai presupposti che rendevano opportuni detti aumenti. Alla data del Prospetto Informativo non risulta essere stata formulata alcuna richiesta di rinvio a giudizio (*cf.* Sezione Prima, Capitolo III, Paragrafo 3.5.)

Rischi connessi alla dipendenza da figure-chiave

Il successo del Gruppo dipende in misura significativa da alcune figure-chiave, che hanno contribuito in maniera determinante al suo sviluppo. Il Gruppo ritiene di essersi dotato, negli anni, di una solida struttura operativa e dirigenziale, capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali. Tuttavia, qualora una o più delle figure-chiave dovessero interrompere la propria collaborazione con il Gruppo, non v'è certezza che quest'ultimo riesca a sostituirle tempestivamente con figure idonee ad assicurare il medesimo apporto. In tal caso, i risultati del Gruppo potrebbero esserne influenzati negativamente (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.1.1).

Rischi connessi alla dipendenza da licenze per l'utilizzo di marchi di terzi e alla dipendenza da licenze concesse a terzi per l'utilizzo dei marchi del Gruppo

Nel 2000, una quota rilevante (pari a circa il 13,6%) delle vendite nette consolidate del Gruppo (vendite di prodotti consolidate al netto di sconti e accise) è derivata dalla produzione e/o distribuzione, su licenza, di prodotti di terzi. La risoluzione, la cessazione per qualunque motivo o il mancato rinnovo di tali contratti potrebbero avere effetti negativi sull'attività e sui risultati operativi del Gruppo (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16.4).

Inoltre, alcuni dei prodotti del Gruppo sono fabbricati e/o distribuiti da terzi su licenza. La risoluzione, la cessazione o il mancato rinnovo di tali contratti potrebbero avere effetti negativi sull'attività e sui risultati operativi del Gruppo, soprattutto nei casi di limitato grado di fungibilità dei produttori terzi (questo è, ad esempio, il caso della produzione dei vini spumanti Cinzano). Allorquando la produzione viene affidata a terzi, v'è, inoltre, l'ulteriore rischio che il livello qualitativo non sia adeguato a quello assicurato dal Gruppo (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5).

Rischi connessi alla dipendenza da fornitori

Il Gruppo acquista le materie prime e i materiali di confezionamento necessari per la produzione dei propri prodotti da un ampio numero di fornitori tutti tendenzialmente fungibili. Nel caso dei vini spumanti Cinzano, per la produzione dei quali devono necessariamente utilizzarsi uve provenienti dall'area astigiana, la dipendenza dai fornitori di materie prime è, invece, significativa. Qualsiasi circostanza atta a pregiudicare i rapporti con tali fornitori potrebbe ripercuotersi negativamente sull'attività e sui risultati operativi del Gruppo.

La Società dipende in misura significativa, nel suo mercato nazionale più importante, l'Italia, anche dai fornitori di spazi pubblicitari. In particolare, a causa del regime di sostanziale duopolio tra l'operatore pubblico ed il principale operatore privato e delle restrizioni normative in materia di spazi pubblicitari, il mercato della pubblicità televisiva su scala nazionale sconta gli effetti di un relativo squilibrio dell'offerta rispetto alla domanda (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.6.2).

Rischi connessi alla non contendibilità della Società

Anche ipotizzando il pieno successo dell'Offerta Globale ed il completo esercizio della *Greenshoe* (*cf.* Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.16), la maggioranza assoluta dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria della Società continuerà ad essere posseduta, in via indiretta attraverso Alicros S.r.l., da Rosa Anna Magno Garavoglia. La non contendibilità della Società potrebbe avere effetti negativi sull'andamento delle quotazioni (*cf.* Sezione Prima, Capitolo III, Paragrafo 3.3).

Avvertenza relativa all'assetto di controllo

Rosa Anna Magno Garavoglia controlla indirettamente la maggioranza assoluta dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria della Società per via di diritti di usufrutto (diretti e indiretti) sulle quote della società Fincorus S.r.l., che controlla la società Alicros S.r.l., a sua volta, detentrica del controllo di diritto sull'Emittente.

Alla data del presente Prospetto Informativo, la nuda proprietà di quote e/o azioni oggetto dei predetti diritti di usufrutto in misura tale da attribuire (in caso di consolidamento di nuda proprietà ed usufrutto) il controllo diretto e/o indiretto di oltre il 50% dei diritti di voto di Fincorus – e quindi, tramite Alicros il controllo dell'Emittente – fa capo al figlio di Rosa Anna Magno Garavoglia, dott. Luca Garavoglia. Assumendosi, pertanto, che il consolidamento di nuda proprietà ed usufrutto occorra in futuro a condizioni immutate rispetto a quelle attuali, controllante del Gruppo diverrebbe il dott. Luca Garavoglia (*cf.* Sezione Prima, Capitolo III, Paragrafo 3.3).

Rischi connessi alla presenza di dichiarazioni previsionali e di preminenza

Il Prospetto contiene alcune dichiarazioni di carattere previsionale circa gli obiettivi prefissati dalla Società ed i settori in cui la stessa, ed il Gruppo, operano. Non è possibile garantire che tali previsioni siano mantenute o confermate; i risultati effettivi del Gruppo potrebbero risultare differenti da quelli previsti in tali dichiarazioni a causa di rischi noti ed ignoti, incertezze ed altri fattori enunciati, fra l'altro, nelle presenti Avvertenze.

Il presente Prospetto Informativo contiene, inoltre, dichiarazioni di preminenza e stime sul posizionamento competitivo del Gruppo formulate dal *management* della Società sulla base della specifica conoscenza del settore di appartenenza, nonché sulla base dei dati disponibili e della propria esperienza. La Società ha formulato tali valutazioni soggettive data la carenza di dati certi ed omogenei elaborati da ricerche di mercato, su realtà direttamente comparabili con quella del Gruppo.

AVVERTENZE RELATIVE AL SETTORE IN CUI OPERA IL GRUPPO

Rischi connessi alla concorrenzialità del mercato

Il Gruppo opera nell'industria delle bevande alcoliche ed analcoliche e, in particolare, nei tre settori “*spirits*” (alcolici diversi dai vini e dalla birra), “*wines*” (vini) e “*soft drinks*” (analcolici). Tali aree di attività sono caratterizzate da un elevato livello di concorrenza e dalla presenza di un vasto numero di operatori. Il posizionamento competitivo del Gruppo – immediatamente a ridosso dei più importanti *players* mondiali, spesso dotati di maggiori risorse finanziarie, nonché di maggiore diversificazione sia a livello di portafoglio marchi, sia a livello geografico – rende l'esposizione ai rischi tipicamente connessi alla concorrenzialità del mercato particolarmente significativa (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafi 1.2.8 e 1.2.15).

Rischi connessi alla dipendenza dalle preferenze e dalla propensione alla spesa dei consumatori

Nell'industria delle bevande, un importante fattore di successo è rappresentato dalla capacità di interpretare le preferenze ed i gusti dei consumatori e di adeguare costantemente le strategie di vendita alla loro evoluzione, anticipando le tendenze del mercato, rafforzando e consolidando l'immagine dei propri prodotti. Ove la capacità del Gruppo di interpretare ed anticipare gusti e aspettative dei consumatori e di gestire i propri marchi venisse meno o si riducesse in modo significativo, ciò potrebbe pregiudicarne in modo sensibile l'attività e i risultati operativi.

Un fattore di rischio afferente, in particolare, alla domanda di “*spirits*” è legato al possibile intensificarsi di campagne di sensibilizzazione contro il consumo di bevande alcoliche che potrebbero pregiudicare a medio-lungo termine tutti gli operatori del settore e, quindi, anche il Gruppo (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.8).

Rischi connessi al regime normativo dell'industria delle bevande

Le attività di produzione e distribuzione, esportazione e importazione, commercializzazione e promozione pubblicitaria, di bevande alcoliche ed analcoliche sono disciplinate da una normativa stringente ed articolata. Non si può escludere che, in futuro, vengano adottate nuove leggi e regolamenti più restrittivi relativi, in particolare, alla tutela dell'ambiente, alla tutela dei consumatori, alla produzione ed al controllo della qualità delle be-

vande. In Francia e negli Stati Uniti, ad esempio, si è già avuta esperienza di normative che hanno limitato o vietato la promozione pubblicitaria delle bevande a contenuto alcolico o che mirano a dissuadere dal relativo consumo. Un eventuale cambiamento in senso ulteriormente restrittivo del quadro normativo nei principali paesi in cui il Gruppo opera potrebbe comportare una diminuzione della domanda dei prodotti offerti dal Gruppo, una maggiore esposizione al rischio di responsabilità da prodotto e/o da danno ambientale, con conseguente incremento dei costi operativi e, quindi, con pregiudizio sui risultati operativi e sulle prospettive del Gruppo. Inoltre, l'aumento del carico fiscale medio nei mercati nei quali il Gruppo è presente, anche a seguito dell'eventuale adozione di nuove leggi o regolamenti in materia fiscale (o la modifica di leggi e regolamenti attualmente in vigore), potrebbe ripercuotersi negativamente sui risultati del Gruppo (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.14).

Rischi connessi alla stagionalità dell'industria delle bevande

Data la ricchezza e diversificazione del portafoglio marchi, le vendite consolidate del Gruppo non sono soggette in misura significativa ad incrementi e decrementi in relazione a particolari periodi dell'anno. Tuttavia, le vendite per alcune categorie di prodotti del Gruppo registrano, in una certa misura, variazioni in relazione alla stagione. In particolare, la domanda di vini spumanti subisce un forte incremento in prossimità delle festività natalizie, determinando un aumento delle vendite nell'ultimo trimestre dell'anno, mentre la domanda di *soft drinks* ed acque minerali aumenta nei mesi estivi. Proprio in ragione della stagionalità di questi prodotti, il Gruppo calibra adeguatamente i livelli della produzione sulla base di stime fondate su rilevazioni statistiche proiettate sul futuro. Ove queste stime si rivelassero errate ovvero qualora si verificassero ritardi nelle consegne delle materie prime tali da non consentire il rispetto dei programmi produttivi, i risultati del Gruppo potrebbero esserne pregiudicati (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.10).

Rischi di cambio

Il 18,2% circa delle vendite nette consolidate del Gruppo per l'anno 2000 (vendite di prodotti consolidate al netto di sconti e accise) è stato realizzato su mercati estranei all'Unione Europea. Con la crescita dell'attività internazionale della Società in aree estranee a quella dell'Euro, non può escludersi che una significativa oscillazione dei tassi di cambio, in relazione ai quali il Gruppo abbia una esposizione, possa avere in futuro ripercussioni negative sull'attività e sui risultati operativi del Gruppo. Ad esempio, un deprezzamento della valuta brasiliana o statunitense rispetto all'Euro potrebbe avere effetti negativi sull'ammontare delle vendite nette espresse in quelle valute e dei risultati operativi del Gruppo, così come, nel caso inverso, un loro apprezzamento avrebbe effetti corrispondentemente positivi (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.11).

AVVERTENZE RELATIVE ALLA SOLLECITAZIONE

Rischi connessi all'eccesso di offerta

Anche assumendosi il pieno successo dell'Offerta ed il totale esercizio della *Greenhoe*, una quota pari al 50,997% del capitale della Società resterà nelle mani di Alicros S.r.l.

Nonostante tale azionista abbia assunto l'impegno di non vendere le proprie azioni per un periodo di sei mesi successivi all'Offerta, non può escludersi che un eccesso di offerta in futuro, ovvero l'aspettativa da parte del mercato di una prospettiva di eccesso di offerta, possa condizionare negativamente il corso delle azioni della Società.

Rischi connessi al conflitto di interessi

Si segnala che UBS Warburg, che agisce in qualità di *Joint Global Coordinator* dell'Offerta Globale è una società del gruppo UBS, al quale fa capo una partecipazione pari al 49% del capitale sociale di Gioch S.A. Société Anonyme (che è uno degli Offerenti). Tale partecipazione nel capitale di Gioch S.A. Société Anonyme è stata acquisita dal Gruppo UBS nell'ambito di un'operazione che ha condotto lo stesso Gruppo UBS a cedere a società possedute da Rosa Anna Magno Garavoglia, Alessandra Garavoglia e Luca Garavoglia quote di minoranza (precedentemente acquisite da Maddalena Garavoglia) nelle società Fineos S.r.l. e Fincorus S.r.l. (alle quali fa capo l'intero capitale sociale di Alicros S.r.l., a sua volta detentrica del controllo di diritto sull'Emittente). A tale riguardo esiste, quindi, un potenziale conflitto di interessi.

INFORMAZIONI DI SINTESI SUL PROFILO DELL'OPERAZIONE E DELL'EMITTENTE

Le informazioni di seguito riportate rappresentano una sintesi dell'operazione e devono essere lette congiuntamente ai dati e alle informazioni contenute nel Prospetto Informativo.

SINTESI DEI DATI RILEVANTI RELATIVI ALL'OFFERTA GLOBALE

La Borsa Italiana S.p.A. (la “**Borsa Italiana**”), con provvedimento n. 1734 del 13 giugno 2001, ha disposto l'ammissione alle negoziazioni presso il Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. (“**MTA**”) delle azioni ordinarie della Davide Campari-Milano S.p.A. (la “**Società**”, l’“**Emittente**” o “**DCM**”), ai sensi dell'articolo 2.4.2 del Regolamento dei Mercati Organizzati e Gestiti dalla Borsa Italiana S.p.A. (il “**Regolamento di Borsa**”).

L'inizio delle negoziazioni sarà disposto dalla Borsa Italiana, ai sensi dell'articolo 2.4.3, comma 6 del Regolamento di Borsa, previa verifica della sufficiente diffusione delle Azioni realizzata a seguito dell'Offerta Globale.

La Società ha assunto nei confronti della Borsa Italiana l'impegno di comunicare il consuntivo dei risultati dell'Offerta Globale entro il giorno di borsa aperta successivo a quello di chiusura dell'Offerta Pubblica medesima.

Gli Offerenti (come di seguito definiti) hanno assunto l'impegno di assegnare le Azioni agli aventi diritto entro la data fissata per il relativo pagamento, non oltre il quinto giorno di borsa aperta successivo a quello di chiusura dell'Offerta Pubblica, in forma dematerializzata presso Monte Titoli S.p.A. (“**Monte Titoli**”).

La Società ha conferito, ai sensi del Titolo 2.3. del Regolamento di Borsa, l'incarico di Sponsor a IntesaBci.

L'operazione consiste in un'offerta (l’“**Offerta Globale**”) finalizzata alla quotazione sul MTA di n. 12.705.000 azioni ordinarie della Società del valore nominale di Euro 1 ciascuna, godimento 1° gennaio 2001 (pertanto, ex dividendo relativo al bilancio chiuso al 31 dicembre 2000) (le “**Azioni**”), rappresentanti il 43,75% del capitale sociale della Società, poste in vendita da Gioch S.A. Société Anonyme e Wesanen Europa B.V. (gli “**Azionisti Venditori**” o gli “**Offerenti**”) (cfr. Sezione Terza, Capitolo IX).

L'Offerta Globale è coordinata e diretta da Deutsche Bank A.G. London (“**Deutsche Bank**”) e UBS Warburg Ltd. (“**UBSW**”) in qualità di *Joint Global Coordinators* (congiuntamente, i “**Coordinatori Globali**”).

La vendita delle Azioni avverrà mediante:

- (a) un'offerta pubblica di vendita (l’“**Offerta Pubblica**” o l’“**OPV**”) di un minimo di n. 3.200.000 Azioni corrispondenti a circa il 25,19% delle Azioni oggetto dell'Offerta Globale, rivolta al pubblico indistinto in Italia, di cui un massimo di n. 185.000 Azioni riservate agli Agenti e Grossisti, ed un massimo di n. 65.000 ai Dipendenti ed Amministratori (come definiti alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.4); non possono aderire all'Offerta Pubblica gli intermediari autorizzati di cui all'art. 25, lett. d, del Regolamento adottato con delibera CONSOB n. 11522 del 1° luglio 1998 e successive modificazioni, nonché gli operatori qualificati di cui al secondo comma dell'art. 31 del medesimo Regolamento (fatta eccezione per le persone fisiche di cui al summenzionato art. 31, comma 2, per le società di gestione del risparmio autorizzate alla prestazione del servizio di gestione su base individuale di portafogli di investimento per conto terzi e per le società fiduciarie che prestano servizi di gestione di portafogli ordini di investimento, anche mediante l'intestazione fiduciaria di cui all'art. 60,

comma 4, del decreto legislativo 23 luglio 1996, n. 415 (gli “**Investitori Professionali**”), i quali potranno aderire al collocamento di cui al successivo punto b); e

- (b) un contestuale collocamento privato rivolto agli Investitori Professionali italiani e agli investitori istituzionali esteri (inclusi quelli statunitensi ai sensi della *Rule 144A del Securities Act of 1933*), coordinato e diretto dai Coordinatori Globali (il “**Collocamento Istituzionale**”).

È prevista la concessione da parte di Wessanen Europa B.V. ai Coordinatori Globali, i quali agiscono anche in nome e per conto dei membri del consorzio per il Collocamento Istituzionale, di un’opzione per acquistare al Prezzo di Offerta ulteriori n. 1.524.600 azioni ordinarie DCM pari al 12% delle Azioni oggetto dell’Offerta Globale (la “**Greenshoe**”). Tale opzione potrà essere esercitata, al Prezzo di Offerta, nei 30 giorni successivi la data di inizio delle negoziazioni presso l’MTA (*cf.* Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.16).

Le Azioni oggetto dell’Offerta Pubblica saranno collocate per il tramite di un consorzio di collocamento e garanzia (il “**Consorzio per l’Offerta Pubblica**”) coordinato e diretto da IntesaBci (“**IntesaBci**”, lo “**Sponsor**” o il “**Responsabile del Collocamento**”), al quale partecipano banche e società di intermediazione mobiliare (i “**Collocatori**”), il cui elenco sarà reso noto mediante deposito presso la CONSOB e la sede sociale della Società, nonché mediante pubblicazione sui quotidiani “Il Sole 24 Ore” e “MF - Milano Finanza”, di un apposito avviso integrativo entro il quinto giorno antecedente l’inizio del Periodo di Offerta, come definito alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.6.

Il Collocamento Istituzionale sarà promosso da un consorzio di banche e istituzioni finanziarie (il “**Consorzio per il Collocamento Istituzionale**”) diretto e coordinato da Deutsche Bank e UBSW in qualità di *Joint Lead Manager* e *Bookrunners*, e sarà effettuato sulla base di un documento di offerta (c.d. *Offering Circular*), contenente dati ed informazioni sostanzialmente equivalenti a quelli forniti nel presente Prospetto Informativo.

Gli Azionisti Venditori, anche sulla base di analisi dei Coordinatori Globali, al fine esclusivo di consentire la raccolta di manifestazioni di interesse da parte degli Investitori Professionali nell’ambito del Collocamento Istituzionale, hanno individuato un intervallo di valorizzazione indicativa del capitale economico della Società compreso tra un minimo di Euro 871 milioni (pari a circa Lire 1.687 miliardi) ed un massimo di Euro 1.104 milioni (pari a circa Lire 2.137 miliardi), pari rispettivamente ad un minimo di Euro 30 (pari a circa Lire 58.088) per Azione ed un massimo di Euro 38 (pari a circa Lire 73.578) per Azione (“**Intervallo di Valorizzazione Indicativa**”).

L’Intervallo di Valorizzazione Indicativa non sarà in alcun modo vincolante ai fini della definizione del Prezzo Massimo e del Prezzo di Offerta (come di seguito definiti) i quali, pertanto, potranno essere determinati anche al di fuori del predetto Intervallo di Valorizzazione Indicativa.

Il prezzo massimo di collocamento delle Azioni oggetto dell’Offerta Pubblica e del Collocamento Istituzionale (il “**Prezzo Massimo**”) sarà determinato dagli Azionisti Venditori, d’intesa con i Coordinatori Globali, sentito lo Sponsor, secondo le modalità previste nella Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.7, entro il giorno antecedente l’inizio del Periodo di Offerta (come definito alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.6). Il Prezzo Massimo ed il relativo controvalore del Lotto Minimo (come definito alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.8), saranno comunicati al pubblico mediante apposito avviso integrativo pubblicato sui quotidiani “Il Sole 24 Ore” e “MF - Milano Finanza”, entro il giorno antecedente l’inizio del Periodo di Offerta (come definito alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.6) e contestualmente comunicati alla CONSOB. L’avviso con cui verrà reso noto il Prezzo Massimo conterrà inoltre i principali moltiplicatori di mercato dell’Emittente (quali, ad esempio, *price-earning*, *price/book value* ed *EV/EBITDA*), nonché i dati relativi alla capitalizzazione dell’Emittente sulla base del Prezzo Massimo.

Il prezzo definitivo unitario delle Azioni, unico per l’Offerta Pubblica ed il Collocamento Istituzionale (il “**Prezzo di Offerta**”), sarà determinato dagli Azionisti Venditori, d’intesa con i Coordinatori Globali, sentito lo Sponsor, secondo le modalità stabilite nella Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.7.

Il Prezzo di Offerta sarà reso noto al pubblico entro i due giorni successivi alla chiusura del Periodo di Offerta mediante avviso pubblicato sui quotidiani “Il Sole 24 Ore” e “MF - Milano Finanza” e contestualmente comunicato alla CONSOB.

La tavola che segue riporta i dati essenziali dell’Offerta Globale:

Dati rilevanti dell’Offerta Globale

Numero Azioni oggetto dell’Offerta Globale	12.705.000
Numero minimo di Azioni oggetto dell’OPV	3.200.000
Numero totale azioni DCM	29.040.000
Ammontare capitale sociale di DCM (in Euro)	29.040.000
Percentuale del capitale sociale rappresentata dalle Azioni oggetto dell’Offerta Globale	43,75%
Percentuale del capitale sociale rappresentata dal numero minimo di Azioni oggetto dell’OPV	11,02%
Numero azioni oggetto della <i>Greenshoe</i>	1.524.600
Percentuale del capitale sociale rappresentata dalle azioni oggetto della <i>Greenshoe</i>	5,25%
Ammontare dell’Offerta Globale in caso di integrale esercizio della <i>Greenshoe</i> (percentuale sul capitale sociale)	49%

La tabella che segue riporta l’evoluzione del capitale sociale di DCM in caso di completo collocamento delle Azioni oggetto dell’Offerta Globale e di quelle oggetto della *Greenshoe*:

Azionista	Situazione antecedente all’Offerta Globale		Azioni offerte in vendita nell’ambito dell’Offerta Globale		Situazione successiva all’Offerta Globale		<i>Greenshoe</i>		Situazione successiva alla Offerta Globale e alla <i>Greenshoe</i>	
	Azioni	%	Azioni	%	Azioni	%	Azioni	%	Azioni	%
Alicros S.r.l.	14.809.600	50.997%	–	–	14.809.600	50.997%	–	–	14.809.600	50.997%
Wessanen Europa B.V.	10.164.000	35%	8.639.400	29,75%	1.524.600	5,26%	1.524.600	5,25%	–	–
Gioch S.A. Société Anonyme	4.065.600	14%	4.065.600	14%	–	–	–	–	–	–
Gabriel Fiduciaria S.r.l.	400	0.0015%	–	–	400	0.0015%	–	–	400	0.0015%
Giofin Holding S.A.	400	0.0015%	–	–	400	0.0015%	–	–	400	0.0015%
Mercato	–	–	–	–	12.705.000	43,75%	–	–	14.229.600	49%
Totale	29.040.000	100%	12.705.000	43,75%	29.040.000	100%	1.524.600	5,25%	29.040.000	100%

In caso di integrale collocamento delle Azioni oggetto dell’Offerta Globale e di integrale esercizio della *Greenshoe*, Rosa Anna Magno Garavoglia manterrà il controllo di diritto della Società ai sensi dell’art. 93 del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (“**D.Lgs. 58/1998**” o “**Testo Unico Finanza**”), secondo quanto indicato alla Sezione Prima, Capitolo III, Paragrafo 3.3 del presente Prospetto, controllando (indirettamente) il 51% dei diritti di voto in assemblea ordinaria dell’Emittente.

Il ricavato derivante dall’Offerta Globale, ad esclusione della *Greenshoe*, spettante esclusivamente agli Azionisti Venditori, al netto delle commissioni di collocamento e garanzia e degli altri oneri inerenti, verrà comunicato con l’avviso contenente i risultati dell’Offerta Globale stessa.

La tabella che segue riporta il calendario delle principali attività previste ai fini dell'Offerta Pubblica:

Calendario dell'Offerta Pubblica

Pubblicazione dell'avviso contenente l'elenco dei Collocatori	entro il 22 giugno 2001
Pubblicazione dell'avviso integrativo con indicazione del Prezzo Massimo	entro il 26 giugno 2001
Inizio del periodo di adesione all'OPV	27 giugno 2001
Chiusura del periodo di adesione all'OPV	2 luglio 2001
Comunicazione Prezzo di Offerta	entro il 4 luglio 2001
Comunicazione delle assegnazioni*	entro il 6 luglio 2001
Regolamento dell'Offerta Globale (data pagamento)	6 luglio 2001
Previsione di inizio delle negoziazioni	6 luglio 2001

* A partire da tale data gli aderenti all'Offerta Pubblica possono rivolgersi ai Collocatori per informarsi circa l'avvenuta assegnazione delle azioni.

DATI FINANZIARI SELEZIONATI E INDICATORI FINANZIARI RELATIVI AL GRUPPO

Dati finanziari selezionati relativi al Gruppo

La tabella alla pagina seguente riporta i principali dati economici consolidati, patrimoniali consolidati e finanziari consolidati della Società e delle sue controllate al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998 ed al 31 marzo 2001 e 2000. Si precisa che nel presente Paragrafo sono omessi i dati civilistici della Società in quanto non apportano informazioni aggiuntive rilevanti.

(Lire/milioni)	31 dicembre 2000 (Storico)	31 dicembre 1999 (Pro forma)	31 dicembre 1998 (Pro forma)
Dati economici			
Vendite nette ⁽¹⁾	840.422	708.678	645.767
Margine lordo	488.679	409.431	407.264
Risultato operativo	165.253	129.585	132.944
Utile prima delle imposte	188.715	147.775	149.825
Utile netto	102.296	103.208	108.967
Dati patrimoniali			
Capitale circolante ⁽²⁾	500.979	389.185	341.749
Capitale fisso ⁽³⁾	406.734	430.975	373.496
Totale attività	1.160.690	1.080.540	871.135
Posizione finanziaria netta ⁽⁴⁾	269.681	178.570	119.988
Posizione finanziaria netta e titoli a breve	364.380	215.628	210.935
Patrimonio netto	772.003	714.141	641.365
Dati dei flussi di cassa			
Flussi di cassa generati dalle attività operative	202.890	205.787	160.340
Flussi di cassa utilizzati dalle attività di investimento	(82.243)	(165.563)	(155.341)
Flussi di cassa utilizzati dalle attività di finanziamento	(55.667)	(94.360)	(130.142)
Flussi di cassa netti	64.980	(54.136)	(125.143)
Altre informazioni			
Investimenti	28.707	219.315	28.285
Dividendi distribuiti	49.368	49.368	50.820
Numero azioni ⁽⁵⁾	29.040.000	29.040.000	29.040.000
Valore unitario delle azioni (in Lire) ⁽⁶⁾	1.936,27	1.936,27	1.936,27
Dati per azione			
Risultato operativo per azione (in Lire)	5.691	4.462	4.578
Utile prima delle imposte per azione (in Lire)	6.498	5.089	5.159
Utile netto per azione (in Lire)	3.523	3.554	3.752
Flussi di cassa generati dalle attività operative per azione (in Lire)	6.987	7.086	5.521
Patrimonio netto per azione (in Lire)	26.584	24.592	22.086

* Il numero di azioni preso in considerazione è, per tutti gli esercizi, quello successivo alla data del 31 dicembre 2000.

⁽¹⁾ Al netto di sconti e accise.

⁽²⁾ Il capitale circolante è uguale al totale delle attività correnti meno le passività correnti.

⁽³⁾ Il capitale fisso è uguale al totale delle attività meno le attività correnti.

⁽⁴⁾ La posizione finanziaria netta è costituita dalla cassa e dalle disponibilità liquide presso le banche al netto dei debiti verso le banche e le società di leasing.

⁽⁵⁾ Numero 29.040.000 azioni ordinarie a seguito del frazionamento delle azioni del 1° marzo 2001.

⁽⁶⁾ Valore unitario di Euro 1 (Lire 1.936,27) a seguito del frazionamento delle azioni del 1° marzo 2001.

La tabella seguente riporta i principali dati economici relativi al trimestre chiuso al 31 marzo 2001 ed al trimestre chiuso al 31 marzo 2000 (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo V, Paragrafo 5.3).

	Milioni di Lire		Milioni di Euro	
	2001 I trimestre	2000 I trimestre	var. % I trimestre	2001 I trimestre
Vendite nette	178.580	167.378	6,7%	92,2
Margine lordo	110.549	104.596	5,7%	57,1
Risultato operativo	30.479	30.467	0,0%	15,8
Utile prima delle imposte	28.734	37.586	-23,6%	14,9

Indicatori finanziari

Si riportano qui di seguito alcuni indicatori finanziari relativi al Gruppo. Tali moltiplicatori si riferiscono ai dati consolidati relativi all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000 e sono calcolati in base ai valori minimo e massimo dell'Intervallo di Valutazione Indicativa così come descritto *supra* nella presente sezione ed alla Sezione Terza, Capitolo XI, Paragrafo 11.7.

	Minimo	Massimo
Prezzo per azione (in Lire)	58.088	73.578
Prezzo per azione (in Euro)	30	38
Capitalizzazione (Lire Miliardi)	1.687	2.137
Capitalizzazione (Euro Milioni)	871	1.104
Controvalore complessivo Offerta Globale (Lire Miliardi) (I)	738	935
Controvalore complessivo Offerta Globale (Euro Milioni) (I)	381	483
Price/earnings (II)	16,5	20,9
Price/cashflow (III)	12,1	15,3
Price/book value (IV)	2,19	2,77
EV/EBITDA (V)	7,36	9,58

(I) Esclusa la *Greenshoe*.

(II) Prezzo per azione/utile netto per azione.

(III) Prezzo per azione/(utile netto + ammortamenti) per azione.

(IV) Prezzo per azione/patrimonio netto per azione.

(V) (Capitalizzazione – disponibilità liquide nette)/margine operativo lordo. Le disponibilità liquide nette sono quelle registrate al 31.3.2001.

Si riporta di seguito, a fine meramente indicativo, il moltiplicatore del margine operativo lordo di un gruppo di società quotate operanti in settori simili a quello in cui opera la Società. Al riguardo, si precisa che tale campione è coerente con quello preso a riferimento nel rapporto di valutazione presentato da IntesaBci in qualità di Sponsor alla Borsa Italiana per l'applicazione del criterio dei multipli di mercato. Occorre comunque sottolineare che il campione considerato si riferisce a società quotate in alcuni casi non pienamente comparabili alla Società, che svolgono la propria attività in mercati e con modelli di *business* non propriamente confrontabili.

I moltiplicatori indicati nella tabella che segue (noti come multipli EV/EBITDA) sono stati calcolati come rapporto tra il capitale economico della società quotata (calcolato sulla base della capitalizzazione di Borsa di tale società al 29 maggio 2001), al lordo dell'indebitamento finanziario netto e l'EBITDA (o margine operativo lordo) relativo all'ultimo bilancio pubblicato e disponibile.

Si evidenzia che tali moltiplicatori sono riferiti a dati economici e patrimoniali storici, mentre l'analisi svolta ai fini della determinazione dell'intervallo indicativo di valorizzazione del capitale economico della Società si è avvalsa anche dell'utilizzo di indicatori prospettici.

Società	Principale mercato di quotazione	EV/EBITDA
Diageo plc	Londra	13,9
Allied Domecq plc	Londra	12,1
Pernod-Ricard SA	EuroNext	17,4
Remy Cointreau SA	EuroNext	11,4
Brown Forman Corp	New York	10,8
Constellation Brands Inc	New York	8,6

Note: Elaborazione su dati di bilancio, Bloomberg e stime di consenso.

La tabella che segue indica il numero medio di dipendenti complessivamente impiegati dal Gruppo nel primo trimestre 2001, nel 2000, nel 1999 e nel 1998.

	31 marzo 2001*	31 dicembre 2000	31 dicembre 1999	31 dicembre 1998
Italia	651	687	674	718
Esteri	527	245	231	212
Totale	1.178	932	905	930

*I dati al 31 marzo 2001 includono i dipendenti rivenienti dall'Acquisizione Brasiliana (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

La posizione finanziaria netta e titoli a breve del Gruppo aggiornata al 31 marzo 2001 è espressa dai dati di seguito indicati:

	31/3/2001	
	Milioni di Lire	Milioni di Euro
Cassa e disponibilità presso banche	361.933	186,9
Titoli a breve negoziabili	15.178	7,8
Indebitamento verso banche	(149.596)	(77,3)
Indebitamento per leasing immobiliare e altri debiti finanziari (quota a breve termine)	(5.714)	(3,0)
Disponibilità nette e titoli a breve	221.801	114,4
Indebitamento per leasing immobiliare e altri debiti finanziari (quota a medio lungo termine)	(26.408)	(13,6)
Posizione finanziaria netta e titoli a breve	195.393	100,8

La posizione finanziaria netta e titoli a breve del Gruppo al 31 maggio 2001 è positiva per Lire/milioni 146.413 (pari a Euro/milioni 75,6). La variazione rispetto alla situazione al 31 marzo 2001 è da imputare, principalmente, al pagamento del dividendo deliberato dall'Assemblea degli azionisti del 2 maggio 2001 (cfr. Sezione Prima, Capitolo V, Paragrafo 5.3.5).

**SEZIONE PRIMA:
INFORMAZIONI RELATIVE A
DAVIDE CAMPARI – MILANO S.P.A.**

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

I. INFORMAZIONI CONCERNENTI L'ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ

PREMESSA

Davide Campari-Milano S.p.A. (“**DCM**”, la “**Società**” o l’“**Emittente**”) è a capo di un gruppo (il “**Gruppo**”) operante nell’industria delle bevande da quasi un secolo e mezzo.

Il Gruppo – che si colloca al vertice del mercato italiano⁽¹⁾ e al nono posto a livello mondiale nel settore degli *spirits* di marca in termini di volumi⁽²⁾ – produce, promuove e distribuisce bevande alcoliche ed analcoliche nei tre settori “*spirits*”, “*wines*” e “*soft drinks*”, ed è presente con i propri prodotti in oltre 190 paesi.

Il *management* ritiene che fattori fondamentali di successo, nell’industria delle bevande, siano l’adeguatezza del portafoglio marchi e la capacità gestionale di promuoverli e sostenerli. La Società è riuscita a combinare efficacemente queste componenti essenziali dell’attività, potendo contare su un portafoglio ricco e diversificato, nonché su una squadra di uomini-chiave che ha dimostrato capacità ed efficacia nella gestione dei marchi di cui dispone.

Secondo una precisa strategia aziendale, il portafoglio del Gruppo – che, all’inizio degli anni ’90, era ancora incentrato sui soli prodotti a marchio Campari – contiene oggi un *mix* diversificato di marchi dotati di richiamo internazionale, come Campari e Cinzano, e di marchi *leader* nei rispettivi mercati di riferimento come CampariSoda⁽³⁾ e Crodino⁽⁴⁾ (in Italia) e Ouzo 12 (in Grecia⁽⁵⁾ e Germania⁽⁶⁾).

Tale strategia di diversificazione ha recentemente condotto la Società a concludere, nel gennaio 2001, una importante acquisizione di marchi dotati di ragguardevoli posizioni di forza nei mercati sudamericani, fra i quali Dreher, l’“*aguardente*” di marca più venduta in Brasile⁽⁷⁾, nonché i whisky Old Eight e Gregson’s, che detengono posizioni di *leadership*, rispettivamente, sul mercato brasiliano e su quello uruguayano⁽⁸⁾.

Il portafoglio di prodotti del Gruppo comprende oggi tre fra i primi cento *spirits* di marca più venduti al mondo⁽⁹⁾, Campari, CampariSoda e Cynar, nonché i vini spumanti a marchio Cinzano e i vermouth a marchio Cinzano che si collocano al secondo posto al mondo in termini di volumi⁽¹⁰⁾.

Nell’industria delle bevande e soprattutto in alcuni suoi segmenti, l’immagine di cui il marchio gode presso il pubblico dei consumatori ricopre un ruolo determinante. Proprio per questo, la Società ha da sempre destinato risorse significative ad attività pubblicitarie a supporto dei propri marchi, distinguendosi per lo stile innovativo ed efficace. È grazie a questa strategia che il Campari è oggi noto nel mondo, non soltanto come un aperitivo alcolico di alta qualità, ma come un vero e proprio simbolo di “*Italian Lifestyle*”.

Nell’ultimo triennio il fatturato e la redditività del Gruppo sono costantemente cresciuti. Nel 2000, la Società ha realizzato un fatturato consolidato (per fatturato consolidato si intendono le vendite al netto di

⁽¹⁾ Il dato è tratto da “Presentazione Nielsen per Campari”, anno terminante DG01. Le rilevazioni Nielsen sono effettuate su base bimestrale: per anno terminante DG01 si intende il periodo di 12 mesi che si conclude con i mesi Dicembre e Gennaio 2001.

⁽²⁾ Fonte: Impact Databank del febbraio 2001 “*Top 100 Premium Distilled Spirit Brands Worldwide by Company pro forma*”.

⁽³⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Aperitivi sodati”.

⁽⁴⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Aperitivi analcolici”.

⁽⁵⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Ouzo”.

⁽⁶⁾ Fonte: Nielsen, anno solare 2000, nella categoria “Ouzo”.

⁽⁷⁾ Fonte: Nielsen anno terminante DG01, nella categoria “Conhaque”. Ai sensi della normativa brasiliana, per “*aguardente*” si intende una bevanda distillata con gradazione alcolica tra i 38 e i 54% ottenuta a base di canna da zucchero, di melasso o di altre materie prime agricole.

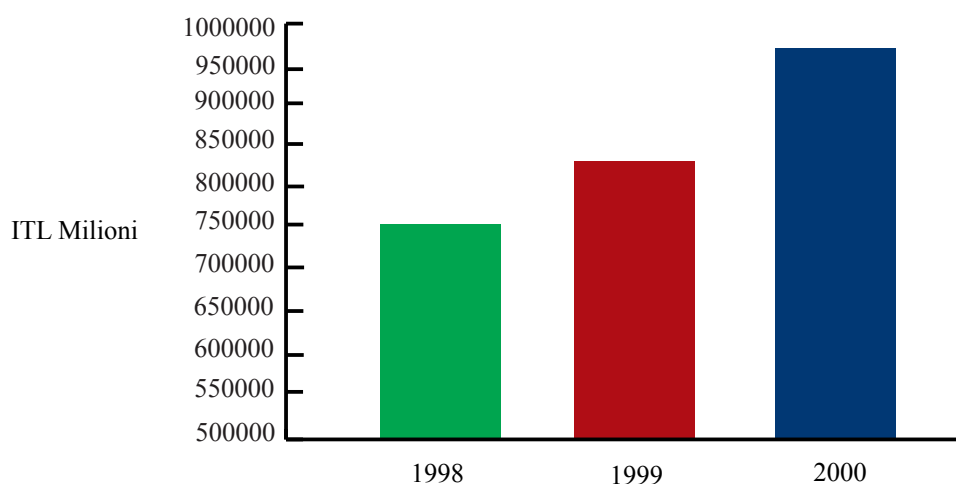
⁽⁸⁾ Fonte per Old Eight: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Whisky”. Fonte per Gregson’s: Radar, anno terminante DG01 nella categoria “Whisky Nacional”.

⁽⁹⁾ In termini di volumi venduti. Fonte Impact Databank, febbraio 2001 “*Top 100 Premium Distilled Spirit Brands Worldwide*”, che posiziona Campari, CampariSoda e Cynar, rispettivamente al n. 24, 31, e 91.

⁽¹⁰⁾ Fonte: Impact Databank, “*World’s Top 25 Wines Brands*” nella categoria dei “Vermouth”, 1999 Edition, “*The Global Drinks Market*”.

sconti e al lordo di accise) di Lire/milioni 963.187, con un incremento del 19,5% rispetto all'anno precedente, ed un utile consolidato di Lire/milioni 102.296, inferiore dello 0,9% rispetto a quello generato nell'esercizio precedente. Nel primo trimestre 2001, il fatturato consolidato è risultato pari a Lire/milioni 205.101, con un incremento rispetto al corrispondente periodo precedente del 6,5% (nel primo trimestre 2001 sono state consolidate per la prima volta le vendite relative ai marchi acquistati nell'ambito della recente operazione di acquisizione operata dal Gruppo in Brasile. Per maggiori dettagli, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

Il seguente grafico mostra l'andamento del fatturato consolidato nel triennio 1998-1999-2000.



1.1 STORIA ED EVOLUZIONE DELL'ATTIVITÀ

1.1.1 Le origini: dalla fondazione alla prima espansione internazionale del Gruppo

La Davide Campari-Milano S.p.A. è stata costituita in forma di “Società per Azioni” il 27 dicembre 1946.

Le origini del Gruppo risalgono, tuttavia, ben più indietro nel tempo. È, infatti, nel 1860 che Gaspare Campari, titolare a Novara di un esercizio denominato “Caffè dell'Amicizia”, intraprende la produzione di quell'aperitivo dall'inconfondibile colore rosso, a media gradazione alcolica, che ancora oggi reca il suo nome. Nasceva allora una ineguagliata icona di classe, dinamismo e modernità, nota ed apprezzata nel mondo.

Nel 1862, Gaspare Campari decide di trasferire la propria attività da Novara a Milano per cogliere le maggiori possibilità di sviluppo offerte dalla più grande città lombarda. È a Milano che, nel 1867, viene inaugurato un nuovo esercizio denominato “Caffè Campari”, strategicamente collocato all'interno della prestigiosa Galleria Vittorio Emanuele (allora appena ultimata). A Milano vengono anche concentrate le attività produttive: in un primo momento presso due diversi stabilimenti, successivamente, nel 1904, presso la nuova fabbrica di Sesto San Giovanni (ancora oggi, pur rinnovata ed ampliata, uno dei più importanti impianti produttivi del Gruppo).

Se la strategia del fondatore Gaspare Campari era stata quella della diversificazione dell'offerta (che si era via via estesa fino a comprendere numerosi elisir e liquori), negli anni '20, dopo l'avvento ai vertici dell'impresa del figlio Davide, la politica aziendale muta direzione. Intuendo il crescente peso del fattore “immagine” presso un pubblico di consumatori che si andava facendo sempre più esteso, Davide Campari decide di limitare la produzione alle sole bevande dotate di forte identità: l'aperitivo Campari e il liquore Cordial Campari. Soltanto diversi anni più tardi, nel 1932, la gamma di prodotti viene estesa con il lancio di CampariSoda, ancora oggi uno dei prodotti di maggior successo per il Gruppo. Il sofisticato *design* della bottiglia, affidato a Fortunato Depero, uno dei più famosi artisti “futuristi” del tempo, di-

mostra come, già allora, vi fosse piena consapevolezza non solo dell'importanza dell'intrinseca qualità del prodotto, ma anche della sua capacità evocativa di immagini, sensazioni, stili di vita.

Il sostegno e la promozione dell'immagine e dell'identità dei propri marchi costituisce una costante che da sempre, dalla fondazione fino ai giorni nostri, ha connotato e connota l'attività della Società.

Sempre sotto la direzione di Davide Campari ha inizio la progressiva espansione internazionale delle attività produttive e distributive. Nel 1923 viene costituita la società anonima Campari France e viene eretto, a Nanterre, un nuovo stabilimento industriale. Pochi anni più tardi viene inaugurato lo stabilimento di Viganello, presso Lugano in Svizzera.

L'espansione internazionale del Gruppo prosegue nella seconda metà del '900: già all'inizio degli anni '60, i prodotti della Società sono distribuiti in oltre 80 paesi. Anche le attività produttive vengono ulteriormente internazionalizzate con l'apertura, nel 1987, di uno stabilimento produttivo a Barueri, in Brasile.

Nei primi anni '90, il Gruppo, a testimonianza della rilevanza internazionale acquisita, stipula contratti di *joint venture*, per la distribuzione dei propri prodotti in determinati mercati esteri, con produttori quali Veuve-Clicquot, Marnier-Lapostolle, William Grant & Sons.

1.1.2 La svolta: la diversificazione del portafoglio marchi e l'ulteriore espansione e internazionalizzazione del Gruppo

All'inizio degli anni '90, dinanzi ai segnali di un processo mondiale di forte concentrazione nel settore delle bevande, il *management* della Società, con il pieno appoggio degli azionisti, comprende che, solo attraverso nuovi e mirati investimenti volti al conseguimento di un portafoglio marchi ricco e diversificato, il Gruppo avrebbe potuto continuare a giocare un ruolo di primo piano su scala internazionale.

Nel 1995 ha, quindi, inizio una intensa attività di acquisizioni che, nel giro di poco più di un quinquennio, ha trasformato il portafoglio del Gruppo dalla sua originaria configurazione "monomarca" all'attuale veste diversificata, con la equilibrata presenza sia di marchi di livello internazionale (Campari e Cinzano), sia di marchi dotati di posizioni di forza nei rispettivi mercati di riferimento (CampariSoda, Crodino, Ouzo 12, Dreher, Old Eight e Gregson's).

La tabella seguente indica la composizione del portafoglio dei principali marchi del Gruppo, rispettivamente, al 31 dicembre 1994 e al 31 marzo 2001.

Portafoglio marchi al 31/12/1994		Portafoglio marchi al 31/3/2001	
Marchi propri	Marchi di terzi	Marchi propri	Marchi di terzi
Campari	Grand Marnier	Campari	Grand Marnier
CampariSoda		CampariSoda	Jägermeister
Cordial Campari		Cordial Campari	Grant's
		Crodino	Glenfiddich
		Cynar	Clan MacGregor
		Lemonsoda Oransoda	Sky Vodka
		Pelmosoda	Lipton Ice Tea
		Biancosarti	Riccadonna
		Crodo acque minerali	Henkell Trocken
		Crodo <i>soft drinks</i>	Vodka Gorbatschow
		Ouzo 12	Granini
		Cinzano Spumanti	
		Cinzano Vermouth	
		Dreher	
		Old Eight	
		Drury's	
		Liebfraumilch	
		Gregson's	

Le tappe più significative attraverso le quali si è pervenuti all'attuale configurazione del portafoglio marchi sono le seguenti.

- Nel gennaio 1995, con l'acquisizione delle attività italiane (nel settore delle bevande) di Koninklijke BolsWessanen N.V., il portafoglio del Gruppo si arricchisce con una gamma di *soft drinks* (Crodino, Lemonsoda e Oransoda), nonché con due ulteriori *spirits* di grande rinomanza (Cynar e Biancosarti). Sempre grazie a tale accordo, il Gruppo acquisisce i diritti di produzione e distribuzione, nel mercato italiano, di uno dei più noti amari tedeschi, Jägermeister.
- Nel novembre 1996, vengono acquisiti i diritti di distribuzione in esclusiva dei whisky Glenfiddich e Grant's per il mercato italiano (di recente estesi anche al mercato brasiliano).
- Nel novembre 1998, nel quadro di un'alleanza strategica con Skyy Spirits LLC (la società titolare del marchio Skyy Vodka), il Gruppo acquisisce i diritti di distribuzione di Skyy Vodka in tutto il mondo (con la sola eccezione degli Stati Uniti), a fronte dell'assunzione, da parte di Skyy Spirits LLC, dell'impegno alla distribuzione dei prodotti del Gruppo sul mercato statunitense. L'alleanza viene anche sigillata con l'acquisizione da parte del Gruppo di una partecipazione di circa il 10% in Skyy Spirits LLC.
- Nel dicembre 1998, viene concluso un accordo con Unilever Italia-Divisione van den Bergh, per la distribuzione sull'intero mercato italiano di Lipton Ice Tea.
- Nell'aprile 1999, il Gruppo lancia Pelmosoda, un nuovo *soft drink* a base di pompelmo grazie al quale viene completata e rafforzata la linea dei *soft drinks* a base di succo di agrumi.
- Nel maggio 1999, viene acquistato da United Distillers and Vintners ("UDV") (la divisione *spirits* e *wines* del Gruppo Diageo) il marchio Ouzo 12, il più noto dei marchi della celebre bevanda alcolica greca a base di anice.
- Nel novembre 1999, il Gruppo acquista da UDV il marchio Cinzano (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Capitolo 1.2.16), uno dei marchi *leader* a livello mondiale nel settore dei vermouth e dei vini spumanti (per dettagli sulla produzione Cinzano, cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.4.3).
- Nel gennaio 2001, la Società acquista da UDV un insieme di marchi dotati di considerevoli posizioni di forza nei mercati brasiliano ed uruguayano (Dreher, Old Eight, Drury's, Liebfraumilch e Gregson's).

1.1.3 L'acquisizione brasiliana

L'Acquisizione Brasiliana nell'ambito della strategia del Gruppo

L'acquisizione (l'"**Acquisizione Brasiliana**") dei marchi e delle attività brasiliane e uruguayane di UDV (le "**Attività Brasiliane**"), completata nel gennaio 2001, è stata realizzata mediante l'acquisto dell'intero pacchetto azionario della società UDV Industria e Comercio Ltda. ("**UDVIC**"), che a seguito dell'acquisizione ha mutato la propria denominazione in DCM Participações Ltda. ("**DCM Participações**"), nonché di altre società brasiliane e uruguayane operanti nel settore delle bevande alcoliche. Nel quadro del riassetto successivo all'operazione, in data 30 aprile 2001, DCM Participações Ltda. e la sua controllata operativa DCM Industria, Comercio e Serviços Ltda. (anch'essa acquisita nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana) sono state fuse in Campari do Brasil Ltda.

Con l'Acquisizione Brasiliana, è stata coerentemente perseguita una precisa strategia aziendale e precisamente quella di:

- acquistare marchi *leader* nei rispettivi mercati di riferimento;
- consolidare la presenza del Gruppo nei propri mercati-chiave, sfruttando così economie di scala sia al livello produttivo, sia al livello distributivo.

Sotto il primo profilo, grazie alle Attività Brasiliane, il Gruppo ha ampliato il proprio portafoglio con marchi dotati di considerevoli posizioni di forza nei mercati brasiliano e uruguayano, fra i quali, principal-

mente: Dreher, l'“aguardente” di marca al vertice delle vendite in Brasile⁽¹¹⁾, i whisky Old Eight e Drury's (rispettivamente, secondo e terzo *brand* della categoria)⁽¹²⁾ ed il vino Liebfraumilch, tutti dotati di posizioni di forza nel mercato brasiliano⁽¹³⁾, nonché il whisky Gregson's, che si colloca ai vertici del settore sul mercato uruguayano⁽¹⁴⁾.

Sotto il secondo profilo, disponendo già da tempo in Brasile di una propria struttura produttiva (lo stabilimento di Barueri) e di una propria struttura distributiva (facenti capo entrambe alla controllata Campari do Brasil Ltda.), il Gruppo potrà beneficiare di molteplici sinergie conseguenti all'integrazione delle attività acquisite con le attività preesistenti. Quanto alle strutture produttive, il *management* intende concentrare la produzione brasiliana presso gli stabilimenti di Sorocaba e Jaboatao di cui ha conseguito la disponibilità grazie all'Acquisizione Brasiliana, e di procedere, quindi, alla chiusura dello stabilimento di Barueri. Quanto alla struttura distributiva, la distribuzione dei nuovi prodotti viene gestita tramite il *network* distributivo preesistente, opportunamente rinforzato, con conseguenti benefici per la riduzione del peso percentuale dei costi fissi. A livello societario, nel corso del mese di aprile, si è proceduto alla citata fusione di DCM Participações Ltda. e della sua controllata operativa DCM Industria, Comércio e Serviços Ltda. in Campari do Brasil Ltda., che consentirà di realizzare sinergie amministrative e di semplificare la struttura operativa.

Sempre nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana, il Gruppo ha anche acquisito il diritto di produrre sul mercato brasiliano, per conto di UDV, alcuni prodotti di rilievo internazionale come Smirnoff, Bell's, Malibu, Gilbey's ed altri ed ha, per contro, concesso a società collegate con UDV il diritto di produrre e distribuire il whisky Gregson's fino al 2002.

I principali termini dell'Acquisizione Brasiliana

Quale corrispettivo per l'acquisto delle Attività Brasiliane, la Società ha concordato un prezzo base di 85 milioni di dollari USA, oltre ad un conguaglio rapportato alla liquidità presente nelle società acquisite (pari a circa 7 milioni di dollari USA), al capitale circolante e al magazzino delle Attività Brasiliane, che ha comportato pagamenti aggiuntivi per circa 20 milioni di dollari USA, per un totale di 105 milioni di dollari USA circa.

L'Acquisizione Brasiliana è stata finanziata sia con mezzi propri, sia tramite il ricorso ad un finanziamento ponte a breve termine, concesso da un *pool* di banche, per un importo di circa 47 milioni di dollari USA per la prima rata di prezzo e di circa 14 milioni di dollari USA per la seconda rata di prezzo. Il tasso di interesse è calcolato sulla base del LIBOR US\$ di periodo. Il finanziamento ha una durata massima di 18 mesi con possibilità per il Gruppo di rientrare dal finanziamento in ogni momento. Alla data del presente Prospetto Informativo la scadenza di entrambe le rate del finanziamento è prevista per il 30 giugno 2001.

Conformemente alla prassi negoziale per transazioni di questo genere, il prezzo è stato definito, *inter alia*, sulla base di una serie di informazioni patrimoniali e finanziarie circa le attività alienate, fornite dai venditori.

La Società non ha operato una verifica contabile preventiva sulle Attività Brasiliane, sia in ragione della qualità della parte venditrice (UDV è la divisione *spirits* e *wines* del gruppo Diageo, la cui controllante Diageo Plc è quotata sul London Stock Exchange), sia in ragione di apposite garanzie rilasciate dai venditori sulla veridicità delle rappresentazioni contabili fornite. Ove tali rappresentazioni si rivelassero errate, la parte venditrice sarebbe, infatti, tenuta a indennizzare il Gruppo (nei limiti del complessivo prezzo pagato dalla Società, ossia 105 milioni di dollari USA circa) (detti obblighi di indennizzo sono stati assunti direttamente dalla parte venditrice e non sono coperti da garanzie concesse da terzi). Il *management* del Gruppo, sulla base della propria esperienza maturata nel settore, ritiene, comunque, che le rappresentazioni fornite da UDV siano attendibili.

⁽¹¹⁾ Fonte: Nielsen anno terminante DG01, nella categoria “Conhaque”. Ai sensi della normativa brasiliana, per “aguardente” si intende una bevanda distillata con gradazione alcolica tra i 38 e i 54% ottenuta a base di canna da zucchero, di melasso o di altre materie prime agricole.

⁽¹²⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Whisky”.

⁽¹³⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Vinho Branco”.

⁽¹⁴⁾ Fonte: Radar, anno terminante DG01, nella categoria “Whisky Nacional”.

Composizione delle vendite per i marchi acquisiti

La seguente tabella indica, per i marchi acquisiti nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana (ad eccezione di Gregson's) i seguenti dati: (i) vendite nette (vendite al netto di sconti e accise) e (ii) vendite in termini di volumi, per gli anni 2000, 1999 e 1998. I dati sono tratti dai bilanci gestionali non certificati redatti da UDV e sempre da UDV forniti alla Società. I valori sono espressi in real brasiliani ("RS")⁽¹⁵⁾.

Prodotto	2000		1999		1998	
	RS	Volumi (Lt/Migliaia)	RS	Volumi (Lt/Migliaia)	RS	Volumi (Lt/Migliaia)
Dreher	57.118.039	24.128	57.126.344	25.255	55.020.747	25.072
Old Eight	22.095.550	3.603	21.870.875	3.605	17.460.546	3.383
Drury's	10.580.921	2.230	11.723.309	2.470	9.495.362	2.421
Liebfraumilch	2.481.319	974	3.097.163	1.262	2.222.857	1.038
Altri	572.500	135	690.539	166	947.232	292
Totale	92.848.329	31.073	94.508.231	32.759	85.146.744	32.208

L'andamento delle vendite dei prodotti acquisiti con l'Acquisizione Brasiliana nel triennio 1998-2000 è stato influenzato da svariati fattori sia macro e micro-economici che specifici dei prodotti, quali in particolare:

- la crisi economica verificatasi nel '98, che ha spiegato i suoi effetti anche nella prima parte del '99. Tale crisi è stata contrassegnata da una ripresa dell'inflazione interna accompagnata da una forte svalutazione della valuta locale rispetto al dollaro e alle valute europee. Dal secondo semestre del '99 ad oggi, il tasso d'inflazione è tornato a scendere e la valuta locale si è stabilizzata;
- la ripresa economica che, dopo la fine della crisi del 1998-1999, non si è immediatamente riflessa in una maggior propensione al consumo dei prodotti;
- l'andamento del 2000 che sconta il minor interesse per i prodotti da parte di UDV, che in concomitanza alla decisione di dismetterli ha operato un sostanziale taglio dell'investimento pubblicitario sulle marche, che è essenziale ai fini del mantenimento e sviluppo dei volumi.

Per quanto riguarda, invece, la marca Gregson's, la seguente tabella indica le vendite nette (vendite al netto di sconti e accise) e le vendite in termini di volumi, per gli anni 1998, 1999 e 2000. I dati sono tratti dai bilanci gestionali non certificati redatti da UDV e sempre da UDV forniti alla Società. I valori sono espressi in dollari USA⁽¹⁶⁾.

Prodotto	2000		1999		1998	
	US\$	Volumi (Lt/Migliaia)	US\$	Volumi (Lt/Migliaia)	US\$	Volumi (Lt/Migliaia)
Gregson's	4.214.817	630	5.892.727	825	5.849.171	919

L'andamento decrescente delle vendite nel triennio è attribuibile alla perdurante crisi economica in Uruguay (l'economia locale è strettamente collegata a quella argentina) e alla mancanza di adeguato supporto pubblicitario della marca, che, comunque, mantiene, con una quota di mercato del 22,9%⁽¹⁷⁾, il primo posto tra i whisky nazionali dell'Uruguay. Gli accordi stipulati prevedono che, fino al 31 marzo 2002, la produzione e distribuzione di Gregson's resti affidata a società collegate a UDV contro un corrispettivo fisso, a favore del Gruppo e sotto forma di *royalty*, previsto nella misura di 492.000 US\$ per anno.

⁽¹⁵⁾ Nel 2000, 1999 e 1998 il cambio medio d'esercizio applicato è pari, rispettivamente, a ITL/R\$ 1.097,72, a ITL/R\$ 1.036,49 e a ITL/R\$ 1524,44.

⁽¹⁶⁾ I valori sono convertiti in dollari USA al cambio medio Peso uruguayano – Dollaro USA di ciascun mese.

⁽¹⁷⁾ Fonte Radar, anno mobile terminante DG01.

Situazione patrimoniale di apertura delle Attività Brasiliane

La seguente tabella illustra la situazione patrimoniale consolidata di DCM Participações Ltda. al 31 gennaio 2001⁽¹⁸⁾, predisposta dalla Società ai fini del bilancio consolidato del Gruppo. I valori sono espressi sia in Lire ⁽¹⁹⁾, che in Euro.

	ATTIVITÀ			PASSIVITÀ	
	Lire/milioni	Euro/migliaia		Lire/milioni	Euro/migliaia
Casse e banche	13.818	7.137	Debiti c/o fornitori	4.387	2.266
Crediti commerciali - clienti netti	21.029	10.860	Altri debiti	3.997	2.063
Rimanenze	18.990	9.808			
Imposte recuperabili	818	422			
Altri crediti	1.323	683			
Totale attività correnti	55.978	28.910	Totale passività correnti	8.384	4.329
Terreni e fabbricati	15.985	8.256	Fondo rischi	8.739	4.514
Macchinari e impianti	34.126	17.625			
Automezzi	388	200			
EDP, mobili, arredi e altri	12.473	6.442	Capitale sociale	50.834	26.254
	62.972	32.523	Riserve	35.872	18.527
Meno fondo ammortamento	-37.989	-19.620	Perdite portate a nuovo	-14.345	-7.409
Totale immobilizzazioni materiali	24.983	12.903	Patrimonio netto	72.361	37.372
Immobilizzazioni immateriali nette	2.122	1.096			
Partecipazioni	162	84			
Crediti a lungo termine	2.132	1.101			
Imposte differite attive	4.107	2.121			
Totale attività	89.484	46.215	Totale passività e P.N.	89.484	46.215

La contabilizzazione delle Attività Brasiliane e l'ammortamento dell'avviamento

Il costo dell'Acquisizione Brasiliana, contabilizzato in Lire dalla Società e pari a 104.974.440 dollari USA, è stato pagato all'acquirente in due rate. La prima rata, pari a 90.768.041 dollari USA, è stata convertita in Lire al tasso di cambio del 31 gennaio 2001 (pari a ITL/US\$ 2.105,3), per un controvalore di Lire/milioni 191.097. La seconda rata, pari a 14.206.399 dollari USA, è stata convertita in Lire al tasso di cambio del 16 marzo 2001 (pari a ITL/US\$ 2164,1), per un controvalore complessivo di Lire/milioni 30.745.

La parte del costo dell'acquisizione eccedente il valore contabile delle attività acquisite, dedotto il valore contabile delle passività assunte, è stato imputato preliminarmente ad avviamento, che sarà ammortizzato in 20 anni in attesa della definizione dei valori correnti delle attività e passività. La tabella che segue contiene la rappresentazione della differenza tra il prezzo pagato per l'acquisizione rispetto al patrimonio netto acquisito:

	Milioni di Lire
Prezzo pagato per l'Acquisizione Brasiliana	221.842
Patrimonio netto di DCM Participações Ltda.	72.361
Differenza tra prezzo di acquisizione e patrimonio netto, preliminarmente attribuita ad avviamento	149.481

⁽¹⁸⁾ Già UDV Industria e Comercio Ltda..

⁽¹⁹⁾ Il tasso di cambio è quello del 31 gennaio 2001, pari a ITL/R\$ 1057,69.

Redditività delle Attività Brasiliane e prospettive future

Stando ai dati forniti dai venditori, la redditività dei marchi acquisiti nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana è risultata costante nel corso dei tre anni antecedenti l'operazione (nonostante il già rilevato andamento decrescente delle vendite), nonché in linea con la redditività media degli *spirits* e dei *wines* del Gruppo.

Tuttavia, almeno nel breve periodo, nonostante i buoni margini gestionali derivanti dai minori costi di produzione locale, la redditività dei marchi acquisiti potrebbe discostarsi dalla loro attuale capacità reddituale e, quindi, ridursi, a causa dei costi connessi al passaggio della distribuzione dalla rete UDV alla rete del Gruppo ed ai tempi necessari per il raggiungimento delle attese sinergie. Maggiori costi e spese operative potranno derivare, in particolare, da:

- spese promozionali e di pubblicità, necessarie per il rilancio dei marchi, soprattutto nel prossimo triennio;
- oneri di ristrutturazione conseguenti all'incorporazione: chiusura dello stabilimento di Barueri e organizzazione del nuovo e più ampio *network* distributivo;
- ammortamento dell'avviamento.

Per tali ragioni, il *management* ritiene che, prima delle imposte, la redditività del Gruppo potrebbe crescere meno che proporzionalmente rispetto ai maggiori ricavi apportati dalle Attività Brasiliane, almeno nell'esercizio in corso.

Tali previsioni risultano confermate dai dati relativi al primo trimestre 2001 (durante il quale, per la prima volta, le vendite derivanti dalle Attività Brasiliane sono state consolidate nel Gruppo), nel corso del quale, peraltro, la redditività ha scontato l'effetto negativo di due circostanze contingenti:

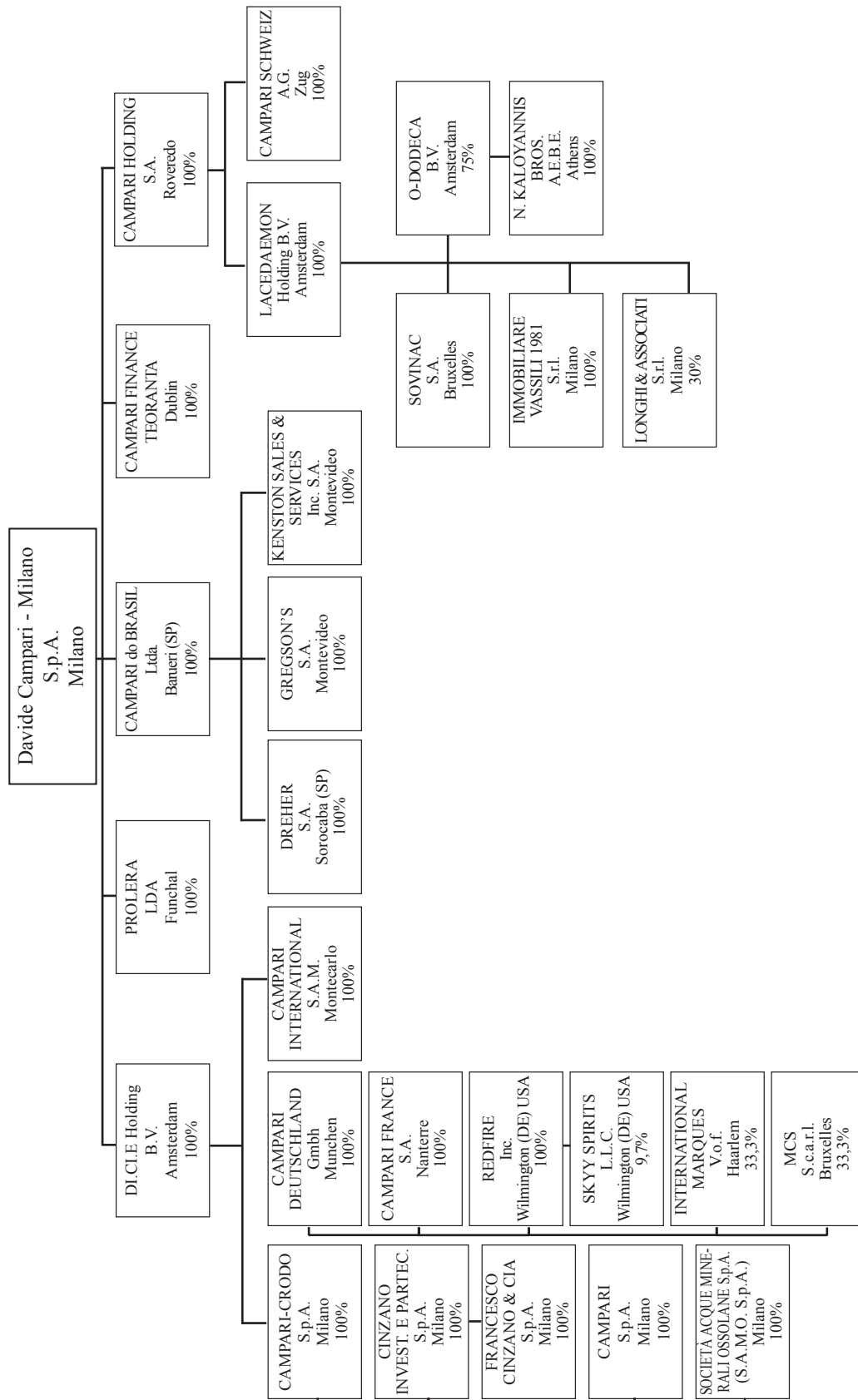
- gli elevati livelli di giacenza sul mercato derivanti dalla gestione UDV precedente alla dismissione; e
- la bassa stagionalità del mercato brasiliano degli *spirits* nel primo trimestre dell'anno (per ulteriori informazioni sui dati del primo trimestre 2001, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo V).

Quanto, comunque, alla prospettiva di lungo termine, l'obiettivo degli investimenti sopra indicati è quello di riportare la redditività dei marchi acquisiti al livello espresso nel corso degli anni precedenti all'Acquisizione e, quindi, ad un livello tendenzialmente omogeneo a quello degli altri marchi del Gruppo.

1.1.4 Struttura del gruppo

Lo schema riportato nella pagina seguente contiene la rappresentazione grafica della struttura del Gruppo alla data del presente Prospetto Informativo.

Gruppo Campari



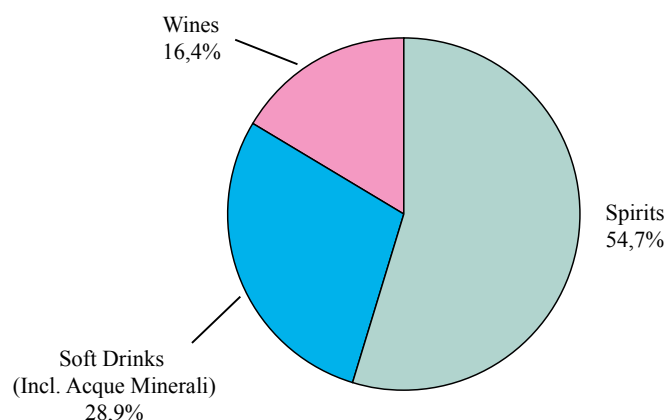
1.2 DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ

1.2.1 Descrizione dell'attività nei principali settori e mercati

1.2.1.1 I settori di attività: *spirits*, *wines* e *soft drinks*

Le bevande alcoliche ed analcoliche prodotte e distribuite dal Gruppo sono riconducibili alle tre aree di attività *spirits*, *wines* e *soft drinks*. Per *spirits* si intendono le bevande a base di alcool a gradazione sia inferiore sia superiore al 15% vol., queste ultime normativamente definite “bevande spiritose”⁽²⁰⁾. Per *wines* si intendono i vini sia fermi sia spumanti compresi quelli aromatizzati (tra cui i vermouth). I *soft drinks* comprendono tutte le bevande analcoliche. Per affinità di prodotto e semplicità espositiva le attività del Gruppo nel settore delle acque minerali sono state comprese nella categoria dei *soft drinks*.

Il presente grafico illustra la distribuzione delle vendite nette consolidate del Gruppo, nel 2000, per settore di attività. Per vendite nette consolidate si intendono le vendite di prodotti al netto di sconti e accise. I dati sono tratti dal bilancio consolidato relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000, che non comprende le attività acquistate nel quadro dell'Acquisizione Brasiliana (per le attività acquistate nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana cfr: Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).



Spirits

Gli *spirits* costituiscono l'attività tradizionale del Gruppo, nonché la più importante in termini di fatturato. Nel 2000, le vendite nette consolidate degli *spirits* del Gruppo hanno pesato per circa il 55% sul totale delle vendite nette a livello consolidato. Appartengono a questa categoria i prodotti-chiave Campari e CampariSoda, nonché altri prodotti quali Cynar, Biancosarti e Ouzo 12. La Società distribuisce, inoltre, per conto di terzi e in vari mercati, *spirits* quali Grant's, Glenfiddich e Clan MacGregor, Grand Marnier, Skyy Vodka e Vodka Gorbatschow; e produce e distribuisce, su licenza, in Italia e Brasile, il celebre amaro tedesco Jägermeister. Grazie alla recente Acquisizione Brasiliana (cfr: Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3), il settore *spirits* del Gruppo si è ulteriormente arricchito di alcuni prodotti diffusi nei mercati brasiliano ed uruguayano quali Dreher, Old Eight, Drury's e Gregson's.

Wines

La presenza del Gruppo nel mercato dei vini è dovuta soprattutto alla recente acquisizione del marchio Cinzano. Nel 2000 il peso delle vendite nette consolidate di vini sul totale delle vendite nette è stato pari a circa il 16% su base consolidata. Nel 2000, parte importante della produzione e/o distribuzione Cinzano è stata concessa in licenza a terzi (in particolare, in Italia e Argentina): per tale ragione i bilanci del Gruppo non riflettono, allo stato, tutte le vendite di Cinzano ai clienti finali, bensì (con riferimento ai mercati nei quali la produzione e distribuzione viene concessa in licenza) anche le *royalties* corrisposte dai terzi licenziatari.

⁽²⁰⁾ Cfr: Regolamento CEE n.1576/89 del 29 maggio 1989, che stabilisce le regole generali relative alla definizione, alla designazione e alla presentazione delle bevande spiritose.

(per dettagli sulle licenze, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16.4). I principali prodotti a marchi Cinzano sono l'Asti Cinzano, il Pinot Chardonnay Cinzano e i vermouth Cinzano (Bianco, Rosso, Dry e Rosé). In alcuni mercati la Società distribuisce anche prodotti di terzi, quali ad esempio Riccadonna e gli spumanti Henkell Trocken. La recente Acquisizione Brasiliana ha rafforzato, oltre al settore *spirits*, anche il settore *wines* con il vino Liebfraumilch (per dettagli *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

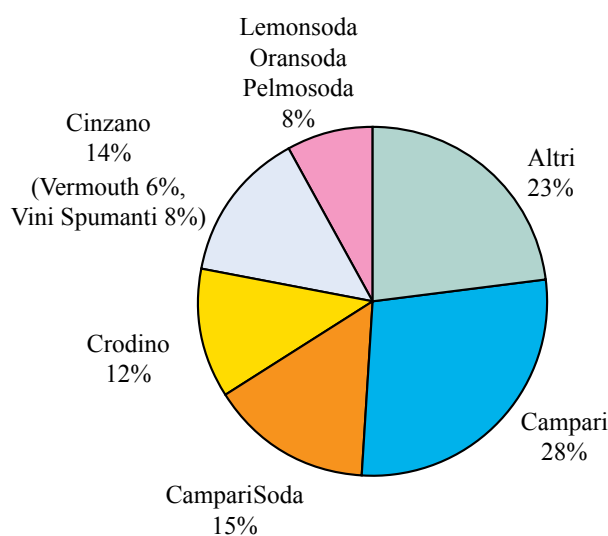
Soft drinks

Gli analcolici rappresentano la seconda attività più importante del Gruppo. Nel 2000, l'incidenza degli analcolici sul totale delle vendite nette è stata pari a circa il 29% a livello consolidato. Appartengono a questa categoria aperitivi (Crodino), bevande a base di succhi di frutta (Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda) ed acque minerali (Crodo Lisiel). A partire dal 1998, inoltre, il Gruppo distribuisce in esclusiva in Italia, per conto di Unilever, il Lipton Ice Tea. Al portafoglio di *soft drinks* del Gruppo si è recentemente aggiunta la gamma di nettari di frutta Granini, distribuiti sul mercato italiano dal 1° marzo 2001.

1.2.1.2 I prodotti-chiave

Nel portafoglio di prodotti del Gruppo ve ne sono alcuni che, per l'incidenza sulle vendite nette consolidate del Gruppo, possono essere considerati prodotti-chiave.

Il grafico riportato rappresenta l'incidenza percentuale rispetto al totale delle vendite nette, al 31 dicembre 2000, di Campari, CampariSoda, Crodino, Cinzano (vini spumanti e vermouth) e della linea Lemon-soda, Oransoda e Pelmosoda. I dati sono tratti dal bilancio consolidato al 31 dicembre 2000, che non comprende le Attività Brasiliane.



Per meglio apprezzare il significato dei dati sopra forniti, bisogna tenere conto delle seguenti circostanze:

- mentre Campari, CampariSoda e Crodino sono singoli prodotti indipendenti, la linea dei *fruit drinks* comprende tre prodotti distinti (Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda) e Cinzano costituisce il marchio con il quale vengono commercializzati molteplici prodotti all'interno delle due sotto-categorie dei vini spumanti e dei vermouth: pertanto, la dipendenza delle vendite del Gruppo rispetto ai prodotti Cinzano e ai *fruit drinks* non è una dipendenza da singoli prodotti-chiave, bensì da famiglie di prodotti e, proprio per questo, è meno significativa rispetto alla dipendenza da Campari, CampariSoda e Crodino;
- in alcuni mercati importanti (segnatamente, Italia e Argentina), Cinzano viene prodotto e distribuito da terzi su licenza: i bilanci della Società non riflettono, pertanto, allo stato, la totalità delle vendite di Cinzano ai clienti finali, bensì (con riferimento ai mercati nei quali la produzione e distribuzione viene concessa in licenza) le *royalties* corrisposte dai terzi licenziatari (per dettagli sulle licenze, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16.4). Quanto al mercato italiano, deve, tuttavia, segnalarsi che, a partire dal 1° maggio 2001, il Gruppo assumerà in proprio la distribuzione dei prodotti Cinzano.

1.2.1.3 I singoli prodotti per categoria

Premessa

Nel corso della seguente analisi dei principali prodotti per categoria (*spirits, wines e soft drinks*) si forniranno, per l'anno 2000, i dati relativi alle vendite nette e alle vendite in termini di volumi per ciascun prodotto. È opportuno tenere conto, al riguardo, che, allorquando la produzione e/o distribuzione di un prodotto è affidata a terzi su licenza anche nei mercati nei quali il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria (Italia, Germania, Svizzera e Brasile), i dati in termini di vendite nette sono meno significativi dei dati in termini di volumi, nonché disomogenei rispetto ai dati in termini di vendite nette di prodotti distribuiti direttamente dal Gruppo. Ed infatti, se il Gruppo distribuisce i propri prodotti attraverso la propria rete distributiva, le vendite nette rappresentano la remunerazione anche della attività distributiva, mentre nel caso opposto in cui il Gruppo si avvalga di distributori terzi, le vendite nette esprimono la sola remunerazione dell'attività produttiva e dei marchi, ma non dell'attività distributiva (per dettagli sul sistema distributivo, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5).

Proprio per quanto appena rilevato, nell'analisi per singolo prodotto, si forniranno sia i dati in termini di vendite nette, sia i dati in termini di volumi (ivi inclusi quelli relativi ai distributori terzi) e, per apprezzarne la significatività, verrà specificato se il prodotto viene distribuito dal Gruppo attraverso la propria rete distributiva ovvero se viene prodotto e/o distribuito da terzi su licenza (per dettagli sul sistema distributivo, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5).

Infine, per quei casi isolati nei quali il Gruppo affida a terzi non solo la distribuzione, ma anche la produzione (ad esempio, il Cynar in Brasile e i prodotti Cinzano in Argentina), poiché i volumi venduti non sono oggetto di diretto controllo da parte del Gruppo, essi non verranno mai inclusi nei dati in termini di volumi.

Gli *spirits*: i marchi propri



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
230.509	23.707

Campari. Campari rappresenta il prodotto-simbolo del Gruppo. È con questo prodotto che è cominciata l'attività della Società nel 1860 ed ancora oggi esso rappresenta il prodotto di punta, noto, diffuso ed apprezzato nel mondo. Data la fondamentale importanza del fattore "immagine", il Gruppo ha sempre seguito una politica di forte sostegno pubblicitario sia attraverso *media*, sia attraverso *sponsorships* di eventi sportivi importanti.

In tutti i mercati ove il Gruppo dispone di una rete distributiva propria, il Campari viene prodotto e distribuito dal Gruppo.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
127.913	18.708

CampariSoda. CampariSoda è un aperitivo derivato da Campari con aggiunta di anidride carbonica, che viene commercializzato nella tipica versione monodose e rappresenta il secondo prodotto più importante del Gruppo.

CampariSoda è distribuito dal Gruppo.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
23.240	2.894

Cynar. Cynar è un amaro a base di carciofo a bassa gradazione alcolica.

In Svizzera e Brasile, mercati particolarmente importanti per questo prodotto, il Cynar viene distribuito da terzi.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
17.171	3.709

Ouzo 12. È una bevanda alcolica greca all'anice nota nel mondo, i cui mercati più importanti sono quello greco e quello tedesco.

In Germania (ove la Società dispone di una propria rete distributiva), Ouzo 12 viene distribuito dal Gruppo. In Grecia, esso viene, invece, prodotto e distribuito da terzi su licenza.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
5.132	477

Biancosarti. È un aperitivo alcolico diffuso e noto in Italia soprattutto centro-meridionale.

Biancosarti viene prodotto e distribuito dal Gruppo.

Gli spirits: i marchi su licenza



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
26.453	1.830

Jägermeister. È uno dei marchi di amaro più diffusi sul mercato tedesco con buona posizione anche sul mercato italiano e in altri paesi. A differenza di quanto normalmente osservabile per prodotti analoghi, riscontra un notevole favore soprattutto presso il pubblico giovanile.

Il Gruppo produce e distribuisce Jägermeister in Italia e in Brasile.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
4.605	634

Skyy Vodka. È una vodka di qualità nota e distribuita sui mercati internazionali che, nel mercato americano, ha conosciuto un elevatissimo incremento di vendite negli ultimi anni.

Nel quadro di accordi con la società titolare del marchio, Skyy Spirits LLC (per dettagli circa tali accordi, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16.4), il Gruppo distribuisce il prodotto in tutto il mondo con la sola eccezione degli Stati Uniti d'America.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
9.048	557

Grand Marnier. È un prestigioso liquore francese.

Il Gruppo distribuisce Grand Marnier nel mercato tedesco.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000*

Lire/milioni	Litri/Migliaia
8.225	503

Glenfiddich, Grant's e Clan MacGregor. Glenfiddich è un whisky di malto noto internazionalmente. Il Gruppo distribuisce Glenfiddich dal 1996 nel mercato italiano e, recentemente, anche nel mercato brasiliano.

Grant's è un Scotch Whisky che il Gruppo distribuisce sul mercato italiano dal 1996 e, di recente, sul mercato brasiliano.

Anche Clan MacGregor è uno Scotch Whisky che il Gruppo, a partire dal 1994, distribuisce in Brasile attraverso la propria controllata.

* Dati aggregati per i tre prodotti.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
1.158	125

Vodka Gorbatschow. È una vodka del gruppo Henkell Trocken che il Gruppo distribuisce in Svizzera.

I wines: i marchi propri



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Vini spumanti	
Lire/milioni	Litri/Migliaia
62.638	8.216
Vermouth	
Lire/milioni	Litri/Migliaia
47.997	11.626

Vini Cinzano. L'acquisizione dei prodotti a marchio Cinzano nel 1999 ha consentito al Gruppo di conseguire una forte presenza internazionale (in ben oltre 120 mercati) nel mercato dei vermouth e degli spumanti. L'etichetta Cinzano, che risale addirittura al 1757, gode ancora oggi di una grande immagine e notorietà, che il Gruppo ha inteso ulteriormente rafforzare con la *sponsorship* di eventi del campionato mondiale di motociclismo. I vermouth Cinzano si collocano, nel rispettivo segmento di mercato, al secondo posto su scala mondiale in termini di volumi⁽²¹⁾. Fra i vini spumanti vi sono Asti Cinzano, Padosé, Principe di Piemonte, Pinot Chardonnay, Bon Sec, Tiziano e Gran Cinzano. Fra i vermouth vi sono Cinzano Rosso, Cinzano Bianco, Cinzano Rosé e Cinzano Dry, nonché vini aromatizzati come Orancio, Limetto e Americano.

In Argentina (che è il mercato più importante per questi prodotti), i prodotti a marchio Cinzano vengono fabbricati e distribuiti da un terzo su licenza. Quanto al mercato italiano, la Società ha recentemente assunto in proprio la distribuzione dei prodotti Cinzano per il periodo a partire dal 1° maggio 2001 (anziché, precedentemente, la distribuzione era affidata alla Fratelli Gancia & C. S.p.A.) (cfr: Sezione Prima, Capitolo I. Paragrafo 1.2.16.4).

⁽²¹⁾ Fonte: Impact Databank, "The Global Drinks Market", 1999 Edition, nella categoria "Vermouth".

I wines: i marchi su licenza

Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
17.754	2.443

Riccadonna. Il Gruppo è titolare dei diritti di distribuzione dei vini Riccadonna (quali, ad esempio, Asti Riccadonna e President Reserve Riccadonna) in tutti i paesi del mondo, al di fuori dell'Italia, con alcune eccezioni.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
3.077	204

Henkell Trocken. È un marchio tedesco con il quale viene commercializzata in Germania un'intera linea di vini spumanti. Il Gruppo distribuisce i vini Henkell Trocken sul mercato svizzero dove, per ragioni di vicinanza culturale, i prodotti tedeschi conoscono un fertile terreno di sviluppo.

I soft drinks: i marchi propri

Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
97.558	19.098

Crodino. È il più diffuso aperitivo analcolico monodose in Italia derivato da una particolare miscela di erbe che lo caratterizzano per il suo gusto inconfondibile.

Il Crodino è distribuito dal Gruppo.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
67.523	62.192

Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda. Costituiscono la linea di bevande analcoliche gassate a base di agrumi (limoni, arance e pompelmi). Il mercato di tali bevande è principalmente quello domestico, ancorché la penetrazione di mercati esteri sia crescente.

La linea di prodotti è sempre prodotta e distribuita dal Gruppo, salvo le licenze di produzione e distribuzione per l'Algeria e la Svizzera.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

Lire/milioni	Litri/Migliaia
6.897	7.099

Soft drinks a marchio Crodo. È una gamma completa di *soft drinks* (aranciata, acqua tonica, gassosa, chinotto, ecc.) e di bevande a base di thé (pesca e limone) commercializzate, queste ultime, con il marchio Softé. Il mercato di tali prodotti è quello italiano.

I prodotti a marchio Crodo sono sempre distribuiti dal Gruppo.



Acque minerali Crodo Lisiel. Il Gruppo imbottiglia e distribuisce le acque minerali Crodo Lisiel, Valle d'Oro e Cesa sul mercato italiano.

**Vendite nette consolidate al
31/12/2000**

<u>Lire/milioni</u>	<u>Litri/Migliaia</u>
<u>13.144</u>	<u>50.076</u>

I soft drinks: i marchi su licenza



Lipton Ice Tea. È un “thé freddo” che il Gruppo distribuisce nel mercato italiano per Unilever a partire dal 1999. Il marchio Lipton Ice Tea è noto a livello mondiale e detiene posizioni *leader* in numerosi Paesi.

**Vendite nette consolidate al
31/12/2000**

<u>Lire/milioni</u>	<u>Litri/Migliaia</u>
<u>54.048</u>	<u>38.904</u>

1.2.1.4 La recente espansione del portafoglio: le Attività Brasiliane

Grazie alla recente Acquisizione Brasiliana (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3), il portafoglio della Società è stato ulteriormente arricchito tanto nel settore *spirits*, quanto nel settore *wines*.

I principali marchi acquisiti nell’ambito di tale acquisizione sono descritti qui di seguito con indicazioni dei dati relativi (i) alle vendite nette e (ii) alle vendite in termini di volumi per ciascun prodotto per l’anno 2000. Tali dati, relativi ad un periodo anteriore all’acquisizione di detti marchi da parte del Gruppo, sono tratti dai bilanci gestionali non certificati redatti dalla parte venditrice. Inoltre, laddove disponibili, si forniranno anche indicazioni relative alle quote di mercato tratte da fonti ufficiali.

Gli *spirits*



**Vendite nette consolidate al
31/12/2000**

<u>RS</u>	<u>Litri/Migliaia</u>
<u>57.118.039</u>	<u>24.128</u>

Dreher. Dreher è una “aguardente”⁽²²⁾ presente sul mercato brasiliano da oltre 25 anni. Escludendosi il mercato di massa della cachaça⁽²³⁾, Dreher è lo *spirit* di qualità più venduto in Brasile, dove gode di una quota di mercato del 32,9%⁽²⁴⁾.

⁽²²⁾ Per “aguardente”, ai sensi della normativa brasiliana, si intende una bevanda distillata con gradazione alcolica tra i 38 e i 54% ottenuta a base di canna da zucchero, di melasso o di altre materie prime agricole.

⁽²³⁾ Per “cachaça”, ai sensi della normativa brasiliana, si intende l’aguardente avente come materia prima la canna da zucchero.

⁽²⁴⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria “Conhaque”.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000*

R\$	Litri/Migliaia
32.676.471	5.834

* Dati aggregati per i due prodotti.

Old Eight e Drury's. Old Eight è il secondo whisky più venduto in Brasile, dove, nel 2000, ha raggiunto una quota di mercato del 17,9%⁽²⁵⁾. Drury's è un whisky molto diffuso in Brasile sin dal 1950. Nel 2000 è stato il terzo whisky in termini di vendite sul mercato brasiliano, con una quota di mercato del 9,1%⁽²⁶⁾.



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

US\$	Litri/Migliaia
4.214.817	630

Gregson's. Gregson's è un whisky di prima qualità, molto diffuso sul mercato uruguayano, dove si è collocato, nel 2000, al vertice delle vendite con una quota di mercato pari al 22,9%⁽²⁷⁾.

Wines



Vendite nette consolidate al
31/12/2000

R\$	Litri/Migliaia
2.481.319	974

Liebfraumilch. Liebfraumilch è un vino bianco prodotto localmente in Brasile, dal carattere fruttato aromatico. Nel 2000 è stato il settimo vino bianco in termini di vendite sul mercato brasiliano⁽²⁸⁾.

1.2.1.5 I principali mercati del Gruppo

Premessa

L'importanza, per il Gruppo, delle diverse aree geografiche e dei singoli mercati nazionali può essere valutata sulla base di due diversi parametri:

- in termini di ricavi (vendite nette);
- in termini di volumi venduti.

Il dato in termini di ricavi è maggiormente significativo allorquando il Gruppo distribuisce i propri prodotti attraverso la propria rete distributiva, mentre il dato in termini di volumi è maggiormente significativo nei casi in cui il Gruppo si avvale di produttori e/o distributori terzi. Se, infatti, nel primo caso, i ricavi comprendono la remunerazione non solo della proprietà del marchio, ma anche dell'intera attività produttiva – dalla fabbricazione fino alla distribuzione ai clienti finali –, nel secondo caso, al contrario, i ricavi comprendono la sola remunerazione del marchio (nel caso in cui sia affidata a terzi sia la produzione che la distribuzione) ovvero la remunerazione del marchio e dell'attività di materiale fabbricazione, ma non quella dell'attività distributiva (nel caso in cui sia affidata a terzi la sola distribuzione). Proprio per

⁽²⁵⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Whisky".

⁽²⁶⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Whisky".

⁽²⁷⁾ Fonte: Radar, anno terminante DG01, nella categoria "Whisky Nacional".

⁽²⁸⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Vinho Branco".

questo, un confronto fra aree geografiche e/o singoli mercati nazionali ove il Gruppo è presente con la propria rete distributiva ed aree e/o mercati ove, invece, ci si avvale di produttori e/o distributori terzi, deve essere effettuato, a fini di omogeneità, in termini di volumi venduti, piuttosto che in termini di ricavi.

I principali mercati nazionali per il Gruppo

Il Gruppo dispone di una rete distributiva propria in quattro paesi (Italia, Germania, Svizzera e Brasile), mentre in tutti gli altri casi si avvale di reti distributive di terzi o di reti distributive in *joint venture* (per dettagli sul sistema distributivo, cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5). Per misurare l'importanza, per il Gruppo, dei primi dieci mercati nazionali, appare, pertanto, più appropriato, coerentemente a quanto si è sopra rilevato, operare un raffronto in termini di volumi venduti, piuttosto che in termini di ricavi.

Poiché, inoltre, il settore *soft drinks* (che incide sui volumi più che proporzionalmente rispetto ai ricavi) è un settore in larga misura italiano, al fine di consentire un raffronto maggiormente significativo con gli altri mercati nazionali (ove la presenza del Gruppo nel settore *soft drinks* è scarsamente significativa), si darà, per il mercato italiano, separata evidenza dei settori *spirits* e *wines* rispetto al settore *soft drinks*.

La seguente tabella indica, con riferimento al 2000, per i primi dieci mercati più importanti (i) i volumi venduti (con separata indicazione, per l'Italia, del settore *soft drinks* rispetto ai settori *spirits* e *wines*) e (ii) l'incidenza percentuale sul totale delle vendite del Gruppo in termini di volumi (per la ripartizione delle vendite per area geografica in controvalore, cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.2.2).

Mercato	Volumi (Litri/Milioni)	% su totale delle vendite
Italia	206.13	80,8
<i>Italia (soft drinks)</i>	176.97	69,4
<i>Italia (spirits/wines)</i>	29.16	11,4
Germania	13.60	5,3
Brasile	6.32	2,5
Grecia	2.54	1,0
Svizzera	2.09	0,8
Giappone	2.07	0,8
Spagna	1.98	0,8
Belgio	1.92	0,8
Australia	1.43	0,6
Francia	1.18	0,4
Altri	15.92	6,2
Totale	255.18	100

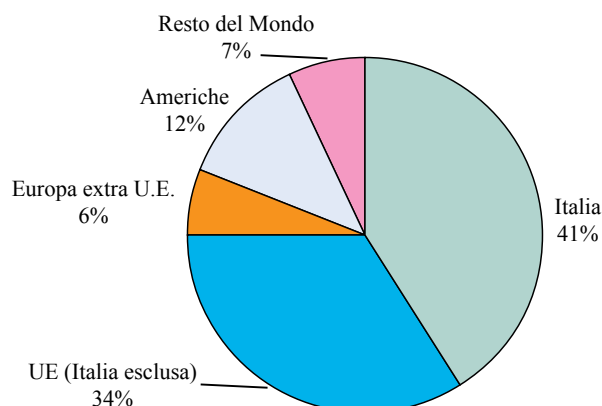
Le principali aree geografiche per il Gruppo

Per misurare l'importanza, per il Gruppo, delle diverse aree geografiche (Italia, Unione Europea, Resto d'Europa, Americhe e Resto del Mondo), può adoperarsi sia il criterio dei volumi venduti, sia il criterio delle vendite nette (vendite di prodotti al netto di sconti e accise): in ciascuna di dette aree geografiche, infatti, con la sola eccezione del Resto del Mondo, è presente almeno un paese ove il Gruppo dispone di una rete distributiva propria (la Germania nell'Unione Europea, la Svizzera nel Resto d'Europa, il Brasile nelle Americhe). Poiché, tuttavia, il settore *soft drinks*, che incide sui volumi più che proporzionalmente rispetto alle vendite nette, è un settore prevalentemente italiano, al fine di consentire un raffronto omogeneo dell'importanza delle diverse aree geografiche, si considereranno le sole vendite nei settori *spirits* e *wines*.

I seguenti grafici mostrano, pertanto, con riferimento all'anno 2000, la distribuzione delle vendite del Gruppo per area geografica, nei soli settori *spirits* e *wines*, sia in termini di vendite nette, sia in termini di volumi.

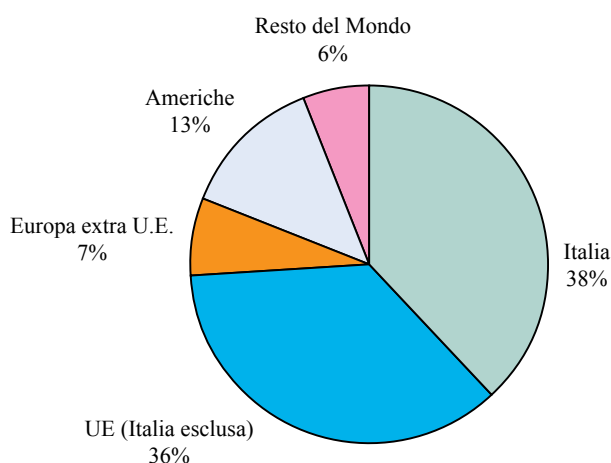
Consuntivo 2000

Gruppo Campari
Spirits & Wines
Vendite nette per area geografica



Consuntivo 2000

Gruppo Campari
Spirits & Wines
Volumi per area geografica



Il mercato italiano

L'Italia, dove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, rappresenta il più importante mercato nazionale del Gruppo. Nel 2000, le vendite nette (per vendite nette si intendono le vendite di prodotti al netto di sconti e accise) sono risultate pari a Lire/milioni 476.675 (corrispondenti al 57,1% sul totale delle vendite consolidate nette di Gruppo), mentre le vendite in termini di volumi sono risultate pari a Litri/Milioni 206,13 (corrispondenti all'80,8% sul totale delle vendite consolidate nette del Gruppo in termini di volumi). I prodotti più venduti sul mercato italiano (in termini di vendite nette) sono risultati, nello stesso periodo, CampariSoda, Crodino e Campari (i quali, congiuntamente, hanno rappresentato circa il 56,5% del totale delle vendite consolidate nette in Italia). Significativa è stata anche la quota di Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda e di Lipton Ice Tea (complessivamente pari a circa il 25% sul totale delle vendite nette in Italia). Meritano una menzione anche gli *spirits* Cynar, Biancosarti e Jägermeister che, nel 2000, hanno rappresentato il 10% circa del totale delle vendite nette in tale mercato.

Il mercato dell'Unione Europea

La penetrazione del Gruppo nei mercati dell'Unione Europea (Italia esclusa) è cresciuta in misura considerevole a partire dal 1995 grazie al processo di espansione iniziato proprio allora con il conseguente arricchimento del portafoglio di prodotti propri e con l'acquisizione dei diritti di distribuzione di prestigiosi prodotti di terzi (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.2). Nel 2000, le vendite nell'Unione Europea sono risultate pari, in termini di vendite nette, a Lire/milioni 206.117 (corrispondenti al 24,7% sul totale delle vendite nette del Gruppo) e, in termini di volumi venduti, a Litri/Milioni 28,67 (corrispondenti all'11,2% sul totale delle vendite del Gruppo in termini di volumi).

I mercati più importanti sono, innanzitutto, la Germania (che da sola pesa per oltre la metà del totale delle vendite nette nell'Unione Europea) e, poi, la Grecia, la Spagna, il Belgio, il Regno Unito, l'Olanda, la Francia e la Svezia (che complessivamente pesano per circa il 32% sul totale delle vendite nette nell'Unione Europea, con quote distribuite in misura sostanzialmente omogenea fra ciascuno di detti paesi).

In Germania, dove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, nel 2000, le vendite nette sono risultate pari a Lire/milioni 122.082 (corrispondenti al 59,2% sul totale delle vendite nette nell'Unione Europea), mentre le vendite in termini di volumi sono risultate pari a Litri/Milioni 13,60 (corrispondenti al 47,4% del totale delle vendite nell'Unione Europea in termini di volumi). Nello stesso periodo, i prodotti più venduti in Germania (in termini di vendite nette) sono stati Campari (con una quota di circa il 41% sul totale delle vendite in Germania), Cinzano (con una quota di circa il 40% sul totale delle vendite in Germania), e Ouzo 12 (con una quota di circa il 9% sul totale delle vendite in Germania). Dal 1998 al 2000, le vendite nette in Germania sono più che raddoppiate, anche in ragione dell'apporto dato dai marchi Ouzo 12 e Cinzano (acquisiti, rispettivamente, nel maggio e nel novembre del 1999).

L'acquisizione dei marchi Ouzo 12 e Cinzano ha avuto un effetto significativo anche negli altri paesi dell'Unione Europea.

In Grecia, dove il Gruppo si avvale di distributori terzi, nel 2000, le vendite in termini di volumi, sono state pari a Litri/Milioni 2,54 (corrispondenti all'8,9% del totale delle vendite in termini di volumi nell'Unione Europea), soprattutto grazie al contributo dato dal prodotto Ouzo 12 (le cui vendite, in termini di volumi, hanno pesato per circa il 74% sul totale delle vendite del Gruppo in Grecia).

In Svezia, Regno Unito, Belgio, Spagna e Danimarca, ove il Gruppo si avvale di reti distributive in *joint venture* (Belgio) o di reti distributive di terzi (in tutti gli altri casi), nel 2000, le vendite in termini di volumi sono risultate pari a Litri/Milioni 7,95 (corrispondenti al 27,7% del totale delle vendite in termini di volumi nell'Unione Europea), soprattutto grazie al contributo dato da Cinzano (le cui vendite, in termini di volumi, hanno pesato per il 40% sul totale delle vendite nei mercati dell'Unione Europea).

I mercati europei extra U.E.

I mercati dei paesi europei estranei all'Unione Europea, e specialmente quelli dell'Europa centro-orientale, rappresentano, ad avviso del *management*, una notevole opportunità di crescita per il Gruppo. Nel 2000, le vendite consolidate nette nei paesi dell'Europa extra UE sono risultate pari a Lire/milioni 39.749 (corrispondenti al 4,8% del totale delle vendite nette del Gruppo), mentre le vendite in termini di volumi sono risultate pari a Litri/Milioni 6,11 (corrispondenti al 2,4% del totale delle vendite del Gruppo in termini di volumi).

I mercati più importanti dell'Europa extra U.E. sono, innanzitutto, la Svizzera (che pesa per oltre la metà sul totale delle vendite nette nei mercati europei extra U.E.) e poi la Repubblica Ceca e la Polonia (che pesano complessivamente per circa il 20% in tali mercati).

In Svizzera, dove il Gruppo si avvale sia di una rete distributiva propria (per la maggior parte dei propri prodotti) sia di una rete distributiva di terzi (per Cynar), nel 2000, le vendite nette sono risultate pari a Lire/milioni 21.508 (corrispondenti al 54,1% del totale delle vendite nette nei mercati europei extra U.E.) e a Litri/Milioni 2,09 (pari al 34,2% del totale delle vendite in termini di volumi in tali mercati). I prodotti più venduti in Svizzera, nello stesso periodo, sono stati Campari (le cui vendite hanno pesato per

circa il 52% sul totale delle vendite nette in Svizzera), seguito da Cinzano (le cui vendite hanno pesato per circa il 10% sul totale delle vendite nette nel mercato svizzero), da Cynar (che ha pesato per circa il 6,1% sul totale delle vendite in Svizzera in termini di volumi) e da CampariSoda (le cui vendite hanno pesato per circa il 5% sul totale delle vendite nette in tale mercato).

I mercati americani

Il Gruppo gode tradizionalmente di una importante posizione di mercato nelle Americhe e in special modo nei paesi sudamericani. Nel 2000, le vendite nette nei mercati americani sono risultate pari a Lire/milioni 70.357 (corrispondenti all'8,4% del totale delle vendite nette del Gruppo) e a Litri/Milioni 9,60 (corrispondenti al 3,8% del totale delle vendite del Gruppo in termini di volumi).

Il mercato americano più importante, sia in termini di vendite nette sia in termini di volumi, nel 2000, è stato il Brasile, seguito da Stati Uniti e Canada.

In Brasile, dove il Gruppo dispone di una rete distributiva propria (per tutti i propri prodotti salvo il Cynar), nel 2000, le vendite sono risultate pari a Lire/milioni 46.416 (corrispondenti al 66,0% del totale delle vendite nette nelle Americhe) e a Litri/Milioni 6,32 (corrispondenti al 65,9% del totale delle vendite in tale mercato). I prodotti più venduti in Brasile, nello stesso periodo, sono stati il Campari (con una quota di circa l'84% sul totale delle vendite nette in Brasile) e i vermouth Cinzano (con una quota di circa l'8% sul totale delle vendite nette del mercato brasiliano). I dati delle vendite nel 2000 non tengono ancora conto degli effetti della recente Acquisizione Brasiliana (effettuata nel 2001) (per dettagli, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.1.4), grazie alla quale il portafoglio di prodotti include oggi, fra l'altro, Dreher, la più importante "aguardente" di marca⁽²⁹⁾, ed inoltre Old Eight e Drury's, rispettivamente, il secondo e il terzo whisky più venduti sul mercato brasiliano⁽³⁰⁾.

Negli Stati Uniti, dove i prodotti del Gruppo sono distribuiti, nel quadro di un'alleanza strategica, da Skyy Spirits LLC (nella quale la Società detiene una quota di circa il 10%), nel 2000, le vendite sono risultate pari a Litri/Milioni 1,12 (corrispondenti all'11,7% del totale delle vendite in termini di volumi nelle Americhe).

In Canada, dove il Gruppo si avvale di distributori terzi, nel 2000, le vendite sono risultate pari a Litri/Milioni 1,15 (corrispondenti al 12% del totale delle vendite in termini di volumi nelle Americhe).

I mercati del Resto del Mondo

Fra i mercati del resto del mondo che, ad avviso del *management*, offrono le maggiori opportunità di crescita e che hanno rappresentato, nel 2000, i mercati più importanti del resto del mondo vi è, innanzitutto, il Giappone, nonché quei paesi che si rivelano particolarmente attraenti per andamento dei redditi e/o incremento demografico, come ad esempio Australia e Nuova Zelanda. Nel 2000, le vendite nette nel resto del mondo sono risultate pari a Lire/milioni 41.715 (corrispondenti al 5,0% sul totale delle vendite nette del Gruppo) e a Litri/Milioni 4,66 (corrispondenti all'1,8% sul totale delle vendite del Gruppo in termini di volumi).

In Giappone, dove il Gruppo distribuisce i propri prodotti Campari e Cinzano tramite distributori terzi, nel 2000, le vendite sono risultate pari a Litri/Milioni 2,07 (corrispondenti al 44,6% sul totale delle vendite nel resto del mondo in termini di volumi).

In Australia e Nuova Zelanda, dove i prodotti del Gruppo sono distribuiti tramite terzi, nel 2000, le vendite sono risultate pari a Litri/Milioni 1,58 (corrispondenti a circa il 33,9% sul totale delle vendite nel resto del mondo in termini di volumi).

Proprio per cogliere tempestivamente le opportunità di crescita nei mercati del lontano oriente, il Gruppo ha recentemente aperto un ufficio di rappresentanza ad Hong Kong.

⁽²⁹⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Conhaque".

⁽³⁰⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Whisky".

1.2.2 Composizione del fatturato per settore di attività e area geografica

1.2.2.1 La composizione delle vendite nette del Gruppo per settore di attività

La seguente tabella mostra, con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998, le vendite nette consolidate per ciascun settore di attività (per vendite nette consolidate si intendono le vendite consolidate di prodotti al netto di sconti e accise). I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Categoria	31/12/2000		31/12/1999	31/12/1998
	Lire/milioni	Euro/milioni	Lire/milioni	Lire/milioni
<i>Spirits</i>	456.930	236	423.580	426.150
<i>Wines</i>	136.944	71	50.514	13.823
<i>Soft drinks</i>	240.739	124	234.584	205.794
Totale	834.613	431	708.678	645.767

La tabella che segue mostra, per ciascun settore di attività e con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998: (i) vendite nette consolidate del settore, (ii) peso percentuale rispetto al totale delle vendite nette consolidate, (iii) margine commerciale del settore (vendite nette consolidate dedotti il costo del venduto, le spese pubblicitarie e promozionali e le spese di distribuzione e vendita) e (iv) peso percentuale rispetto al totale del margine commerciale. I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Categoria	31/12/2000				31/12/1999				31/12/1998			
	Vendite Lire/ milioni	%	Margine Lire/ milioni	%	Vendite Lire/ milioni	%	Margine Lire/ milioni	%	Vendite Lire/ milioni	%	Margine Lire/ milioni	%
<i>Spirits</i>	456.930	54,7%	173.898	73,3%	423.580	59,8%	158.390	78,1%	426.150	66,0%	160.875	80,2%
<i>Wines</i>	136.944	16,4%	27.322	11,5%	50.514	7,1%	9.055	4,5%	13.823	2,1%	1.861	0,9%
<i>Soft drinks</i>	240.739	28,9%	36.138	15,2%	234.584	33,1%	35.374	17,4%	205.794	31,9%	37.877	18,9%
Totale	834.613	100,0%	237.358	100,0%	708.678	100,0%	202.819	100,0%	645.767	100,0%	200.613	100,0%

* La voce margine commerciale non comprende le spese generali e amministrative e l'ammortamento dell'avviamento e dei marchi.

Spirits: composizione delle vendite nette per i primi cinque prodotti

La seguente tabella indica, per i primi cinque *spirits* più venduti (in termini di vendite nette consolidate) nel 2000 e con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998, i seguenti dati: (i) vendite nette consolidate, (ii) percentuale rispetto al totale delle vendite nette del settore e (iii) vendite in termini di volumi. I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Prodotto	31/12/2000				31/12/1999			31/12/1998		
	Lire/ milioni	Euro/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia
Campari	230.509	119	50,4	23.707	221.845	52,4	23.960	222.248	52,1	23.595
CampariSoda	127.913	66	28,0	18.708	125.820	29,7	18.520	120.692	28,3	18.164
Jägermeister*	26.453	14	5,8	1.830	25.284	6,0	1.719	23.909	5,6	1.640
Cynar	23.240	12	5,1	2.894	22.966	5,4	2.761	24.357	5,7	2.947
Ouzo 12	17.171	9	3,8	3.709	9.142	2,2	1.949	—	—	—
Altri prodotti	31.644	16	6,9	2.926	18.523	4,3	1.648	34.944	8,3	2.492
Totale	456.930	236	100,0	53.774	423.580	100,0	50.557	426.150	100,0	48.838

* Prodotto e distribuito su licenza.

Wines: composizione delle vendite nette per i primi due prodotti

La seguente tabella indica, per i due vini più venduti nel 2000 e con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998, i seguenti dati: (i) vendite nette consolidate, (ii) percentuale rispetto al totale delle vendite nette consolidate complessive del settore e (iii) vendite in termini di volumi. I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Prodotto	31/12/2000				31/12/1999			31/12/1998		
	Lire/ milioni	Euro/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia
Cinzano Vermouth ..	47.997	25	35,0	11.626	4.833	9,6	1.819	—	—	—
Cinzano Vini spumanti	62.638	32	45,7	8.216	25.244	50,0	4.800	—	—	—
Altri	26.309	14	19,3	2.647	20.437	40,4	2.846	13.823	100,0	2.260
Totale	136.944	71	100,0	22.489	50.514	100,0	9.466	13.823	100,0	2.260

Soft drinks: composizione delle vendite nette per i primi tre prodotti

La seguente tabella indica, per i primi tre analcolici più venduti nel 2000 e con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998, i seguenti dati: (i) vendite nette consolidate, (ii) percentuale rispetto alle vendite nette consolidate complessive del settore e (iii) vendite in termini di volumi (milioni di litri venduti). I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Prodotto	31/12/2000				31/12/1999			31/12/1998		
	Lire/ milioni	Euro/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia	Lire/ milioni	%	Volumi Lt/migliaia
Crodino	97.558	50	40,5	19.098	96.865	41,3	18.843	95.139	46,2	18.754
Lemonsoda / Oransoda /										
Pelmosoda*	67.523	35	28,0	62.192	65.169	27,8	59.118	64.363	31,3	57.582
Lipton Ice Tea**	54.048	28	22,5	38.904	47.853	20,4	35.150	13.279	6,5	10.671
Altri	21.610	11	9,0	58.724	24.697	10,5	64.363	33.013	16,0	76.428
Totale	240.739	124	100,0	178.918	234.584	100,0	177.474	205.794	100,0	163.435

* Dati aggregati per i tre prodotti.

** Prodotto e distribuito su licenza.

1.2.2.2 Composizione delle vendite nette del Gruppo per area geografica

La seguente tabella illustra, per area geografica e con riferimento agli esercizi chiusi al 31 dicembre 2000, 1999 e 1998, i seguenti dati: (i) vendite nette consolidate, (ii) incidenza percentuale rispetto alle vendite nette consolidate complessive del Gruppo e (iii) vendite in termini di volumi (milioni di litri). I dati sono tratti dai bilanci consolidati dei tre esercizi 2000, 1999 e 1998, che non comprendono le Attività Brasiliane.

Prodotto	31/12/2000				31/12/1999			31/12/1998		
	Lire/ milioni	Euro/ milioni	%	Lt/ migliaia	Lire/ milioni	%	Lt/ migliaia	Lire/ milioni	%	Lt/ migliaia
Italia	476.675	246	57,1	206.134	458.856	64,7	204.596	423.061	65,5	189.659
UE (Italia esclusa) ..	206.117	106	24,7	28.673	156.344	22,1	20.206	120.300	18,6	13.091
Europa extra U.E.	39.749	21	4,8	6.116	26.888	3,8	3.179	24.618	3,8	2.699
Americhe	70.357	36	8,4	9.601	41.856	5,9	6.319	55.096	8,5	6.456
Resto del Mondo ...	41.715	22	5,0	4.658	24.734	3,5	3.198	22.692	3,5	2.628
Totale	834.613	431	100,0	255.181	708.678	100,0	237.498	645.767	100,0	214.533

Per ulteriori dettagli circa l'importanza, per il Gruppo, delle diverse aree geografiche e dei singoli mercati nazionali compresi in ciascuna di esse, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5.

1.2.3 Evoluzione del portafoglio ordini

Le bevande, sia alcoliche che analcoliche, appartengono alla categoria di beni di largo consumo. Per tale motivo, il Gruppo non opera sulla base di commesse, bensì sulla base di previsioni del fabbisogno futuro (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.4.2).

L'evoluzione del portafoglio ordini non rappresenta, pertanto, un'indicazione significativa dell'andamento della Società.

1.2.4 Le attività produttive ed il marketing

1.2.4.1 Premessa

Nei mercati più importanti per la propria attività, il Gruppo, di norma, opera in tutte le fasi nelle quali si articola il processo produttivo: dalla pianificazione della produzione, alla scelta ed acquisto delle materie prime, alla materiale fabbricazione delle bevande, all'attività promozionale e pubblicitaria, fino alla distribuzione dei prodotti sul mercato.

Laddove non sia possibile (per limitazioni normative o per particolari vincoli contrattuali) o economicamente vantaggioso disporre di propri stabilimenti e di una propria rete distributiva, il Gruppo si avvale, per la produzione e distribuzione dei propri prodotti, di terzi licenziatari, sempreché, naturalmente, questi ultimi siano in grado di assicurare il rispetto degli elevati parametri qualitativi fissati dal Gruppo.

Di converso, grazie all'efficienza e affidabilità della propria struttura produttiva e alla capillarità della rete distributiva nei propri mercati strategici (Italia, Brasile, Germania e Svizzera), il Gruppo è stato scelto da importanti operatori del settore per la produzione e/o distribuzione su licenza dei relativi prodotti.

Nel corso del presente Paragrafo si illustreranno, quindi, (i) le attività che il Gruppo svolge per la produzione propria, allorché essa è attiva in tutte le varie fasi del processo produttivo, (ii) le modalità in cui

si svolge la produzione di prodotti del Gruppo affidata a terzi e (iii) le attività che il Gruppo svolge allorquando produce e/o distribuisce su licenza prodotti di terzi.

Alla attività di *marketing*, data la sua funzione strategica nell'industria delle bevande, sarà, infine, dedicata un'attenzione specifica.

1.2.4.2 Le attività produttive per la produzione propria

La pianificazione della produzione

Per i mercati principali, il Gruppo determina il fabbisogno produttivo sulla base di previsioni annuali definite in funzione delle rilevazioni statistiche del venduto.

Per gli ulteriori mercati esteri (diversi dal Brasile) il Gruppo si affida, invece, agli ordini che la struttura commerciale internazionale inoltra alle varie strutture produttive. La struttura commerciale internazionale determina gli ordini in base alle informazioni ricevute, a seconda dei casi, dalla rete distributiva propria ovvero dai distributori terzi, i quali sono generalmente obbligati a predisporre un *budget* che specifichi, tra l'altro, il fabbisogno di prodotti per l'anno successivo con aggiornamenti mensili (per dettagli sul sistema distributivo, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5).

L'esperienza pluriennale acquisita dal Gruppo nei rapporti con i propri clienti, l'accurata scelta degli operatori terzi cui affidare la distribuzione dei propri prodotti e l'approfondita conoscenza dei mercati internazionali, hanno reso possibile una pianificazione delle vendite tale che, nel corso degli anni, gli ordini di volta in volta ricevuti dai clienti confermano di norma le indicazioni di fabbisogno di inizio d'anno. In ogni caso, la flessibilità delle strutture produttive e la brevità del ciclo produttivo consentono di fare fronte, in tempi rapidi, alle variazioni delle esigenze produttive per la maggior parte dei prodotti.

Il ciclo produttivo

Il ciclo produttivo è concepito in maniera tale da coniugare elevati *standard* di qualità, riduzione dei tempi di giacenza nei magazzini, flessibilità e prontezza di risposta alle esigenze del mercato.

La durata del ciclo produttivo del Campari e del Cynar è di circa 45 giorni. Il semilavorato-base principale dei due *spirits* è l'infusione di un misto di erbe, diversa per il Campari ed il Cynar, fabbricata direttamente dalla Società. Le ricette delle infusioni-base costituiscono oggetto di una formula segreta, accessibile soltanto ad un limitato numero di dipendenti vincolati all'obbligo di riservatezza. La medesima infusione da cui viene derivato il Campari (la c.d. "infusione Campari") rappresenta la base principale del CampariSoda, il cui processo produttivo si differenzia dal procedimento di fabbricazione del Campari principalmente per l'aggiunta di anidride carbonica.

Più semplici sono invece i processi che conducono ai *soft drinks* Lemonsoda, Oransoda, Pelmosoda, ed ai *soft drinks* a marchio Crodo, le cui materie prime sono costituite prevalentemente da prodotti naturali e la cui miscelazione e preparazione, sino al confezionamento, richiedono pochi giorni. I processi di fabbricazione relativi a Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda si contraddistinguono per l'utilizzo di particelle di frutta, le cd. cellule, che conferiscono loro una particolare consistenza e gusto.

Notevolmente più lungo è, infine, il processo che conduce al *soft drink* Crodino, per le cui fasi di lavorazione, dal semilavorato-base sino all'imbottigliamento, occorrono circa sei mesi.

Il controllo di qualità

Il controllo di qualità si articola in tre diversi momenti:

- un primo controllo è affidato a sistemi automatici e computerizzati che assicurano, già nel corso del processo produttivo, un elevato *standard* qualitativo e di sicurezza del prodotto;
- un secondo controllo è affidato ai laboratori di controllo qualità delle singole unità produttive, i quali eseguono analisi accurate su ogni lotto pronto per l'imbottigliamento;

- un terzo controllo, infine, è eseguito, a campione, per la congruenza degli abbigliamenti e del confezionamento dal servizio *Packaging Quality Assurance* di ogni stabilimento prima che la merce venga avviata alla spedizione.

Per garantire l'omogeneità qualitativa di tutti i prodotti, indipendentemente dallo stabilimento di provenienza, la Società si avvale, inoltre, di uno *staff* di analisti che, operando presso i laboratori dello stabilimento di Sesto San Giovanni, eseguono apposite analisi fisio-chimiche a campione, anche sui prodotti provenienti dagli altri stabilimenti del Gruppo e dai licenziatari terzi.

Per il laboratorio centrale ubicato presso lo stabilimento di Sesto San Giovanni, data la sua funzione di presidio della qualità della produzione globale del Gruppo, la Società ha ottenuto, sin dal 1997, la certificazione UNI EN ISO 9001 rilasciata dalla British Standard Institution ⁽³¹⁾.

Sistema informativo gestionale

Nell'ultimo triennio il Gruppo ha sviluppato un programma di razionalizzazione e di miglioramento dei servizi informatici ed un progetto di integrazione totale dei sistemi informativi delle singole società del Gruppo, con l'obiettivo strategico di standardizzare il proprio sistema informatico, di gestire i processi della propria attività a livello accentrato e di sottoporre gli stessi a controllo sia economico-finanziario sia commerciale. Grazie a tale sistema gestionale, il Gruppo è costantemente aggiornato sullo stato del ciclo produttivo, sullo stato del magazzino, sugli ordini di acquisto, sullo stato degli ordini di produzione, nonché sull'andamento delle vendite nei mercati ove, per la distribuzione, ci si avvale di una rete distributiva propria (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5). Negli ultimi anni il Gruppo ha impegnato ingenti risorse nei piani di informatizzazione.

Nel corso dell'anno 2000, in particolare, è stata messa in opera la realizzazione del sistema informativo accentrato attraverso l'introduzione di un sistema E.R.P. (*Enterprise Resource Planning*) per la gestione della pianificazione della produzione, dell'organizzazione delle strutture di approvvigionamento delle materie prime, del controllo di gestione ed in particolare del controllo della finanza e dell'amministrazione dei beni immobili aziendali.

Sempre nel corso dell'anno 2000, in ragione dell'introduzione dell'Euro come moneta di conto all'interno del Gruppo, il Gruppo ha inoltre predisposto un piano strategico di transizione all'Euro che ha comportato la conversione dei dati contabili e l'introduzione della moneta unica nella gestione amministrativa. Ciò consente, sin dal 1° maggio 2001, la predisposizione del rapporto con il cliente nelle due valute (a discrezione del cliente stesso) che è valsa, alla Campari S.p.A., il riconoscimento del "*Customer Satisfaction Award*" ⁽³²⁾ per il miglior *brand management* nel settore industriale manifatturiero.

Gli stabilimenti

La Società dispone di quattro stabilimenti in Italia, tre in Brasile ed uno in Francia.

Lo stabilimento di Sesto San Giovanni, in provincia di Milano, è stato eretto nel suo nucleo storico nel 1904 ed è tuttora adibito alla produzione di Campari, Campari Cordial, CampariSoda e Cynar. Lo stabilimento ha quattro linee di produzione, può produrre fino a 215.000 flaconi e bottiglie all'ora ed ha una capacità di stoccaggio di prodotto sfuso di circa 4,5 milioni di litri. Nello stabilimento si trovano anche uno spazio adibito agli uffici amministrativi, il laboratorio con il centro di ricerca e sviluppo centrali del Gruppo nonché uno spazio attrezzato per convegni, che è stato ottenuto all'interno di una storica villa neo-classica, la "Villa Campari", di proprietà del Gruppo.

Lo stabilimento di Crodo, costruito nel 1968, in Piemonte, in provincia di Verbania, è adibito alla produzione di Crodino (ivi inclusi gli estratti necessari per la sua lavorazione), delle acque minerali Cro-

⁽³¹⁾ La certificazione UNI EN ISO 9001 attesta che la struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessarie per attuare la gestione della qualità soddisfano i requisiti richiesti dalla norma ISO 9001 "Norma di gestione della qualità e di assicurazione della qualità".

⁽³²⁾ Il premio è stato rilasciato il 23/9/2000 da Arthur Andersen e Il Sole 24 Ore.

do (Lisiel, Cesa e Valle d'Oro) e dei *soft drinks* a base di succo di frutta, fra i quali Lemonsoda, Oransoda e Pelmosoda. Lo stabilimento si trova in prossimità di numerose sorgenti di acque minerali dalle eccellenti qualità organolettiche, possiede quattro linee di produzione e può produrre fino a 185.000 bottiglie all'ora. Vi si trovano cinque serbatoi refrigerati che possono contenere fino a 184.000 litri di sciroppi di frutta.

Lo stabilimento di Sulmona, in provincia de L'Aquila, è entrato in funzione nel 1987. Esso produce Crodino, CampariSoda e *soft drinks*. Lo stabilimento possiede quattro linee di produzione, capaci di produrre fino a 274.000 bottiglie e lattine per ora. La capacità di stoccaggio degli sfusi è pari a 270.000 litri.

Lo stabilimento di Termoli, sulla costa adriatica in provincia di Campobasso, è stato edificato nel 1990 ed è adibito alla produzione di Campari, Cynar, Biancosarti e Jägermeister. Lo stabilimento possiede tre linee di produzione ed ha una capacità produttiva di circa 20.600 bottiglie all'ora. La produzione globale di questo stabilimento è inferiore alle potenzialità, così da essere in grado di soddisfare il fabbisogno produttivo del Gruppo in caso di eventi straordinari che limitino l'operatività degli altri stabilimenti italiani. La capacità di stoccaggio degli sfusi è di circa 1,4 milioni di litri.

Lo stabilimento di Nanterre si trova a nord-ovest di Parigi. Viene utilizzato per la produzione del Campari destinato all'esportazione nel Regno Unito, in Scandinavia, in Portogallo e in Africa. La linea di produzione principale ha una capacità massima di 5.000 bottiglie all'ora. Una seconda linea di produzione produce bottiglie di dimensioni inferiori ad una velocità di 3.000 bottiglie all'ora. Così come gli altri stabilimenti, anche questo contiene spazi per uffici, un laboratorio e sufficiente spazio per il magazzino dei prodotti finiti.

Lo stabilimento di Sorocaba, il più grande del Gruppo in termini di capacità produttiva di *spirits*, è situato a circa 100 chilometri dalla città di San Paolo ed è stato acquistato dalla Società nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana. Vi si producono Dreher, Drury's, Old Eight e Gold Cup, nonché, per conto di terzi, alcuni prodotti quali Smirnoff Vodka e Malibu. Lo stabilimento è dotato di tre linee di produzione che valgono una capacità di produzione di circa 40.000 bottiglie all'ora.

Lo stabilimento di Jabotao (Recife), situato nella regione nord orientale del Brasile (anche per via di significative agevolazioni fiscali), ha una capacità produttiva di 8.400 bottiglie all'ora. Lo stabilimento è attualmente utilizzato per meno della metà della sua potenzialità, il che consentirà di incrementare significativamente la produzione destinata al mercato sudamericano senza necessità di ulteriori investimenti. È, peraltro, in corso di studio un progetto per l'allargamento della produzione e l'estensione a nuovi prodotti. Lo stabilimento ha ottenuto, nel corso del 1998, la certificazione UNI EN ISO 9002.

Lo stabilimento di Barueri è situato in prossimità della città di San Paolo. Lo stabilimento è attualmente dotato di due linee di produzione, che raggiungono una capacità di 10.000 bottiglie per ora. Vi si producono Campari, Cynar e Jägermeister. Nell'ambito della riorganizzazione della struttura produttiva sudamericana a seguito dell'Acquisizione Brasiliana è prevista la chiusura dello stabilimento ed il trasferimento della produzione in esso allocata presso gli altri stabilimenti brasiliani del Gruppo (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

1.2.4.3 La produzione affidata a terzi licenziatari

La produzione affidata a terzi: in generale

Come si è già sopra rilevato, quando non sia possibile (per limitazioni normative o per particolari vincoli contrattuali) ovvero economicamente vantaggioso impiantare propri stabilimenti e una propria rete distributiva, il Gruppo si avvale, per la produzione e distribuzione dei propri prodotti, di operatori locali cui viene concessa apposita licenza. A tal fine, la selezione degli operatori terzi viene attentamente seguita dal Gruppo caso per caso e mira a valutarne le specifiche competenze, l'efficienza della relativa struttura imprenditoriale ed il possesso delle necessarie strutture produttive.

Nel caso di Ouzo 12, ad esempio, sono le applicabili leggi greche e comunitarie a richiedere che la produzione sia effettuata in aree geografiche determinate. Proprio per questo, il Gruppo ha stipulato accor-

di con un produttore greco (la società S&E&A Metaxa ABE che opera nei propri stabilimenti di Kifisia), il quale combina le capacità tecniche necessarie con economie di scala che non potrebbero essere offerte da unità di produzione dedicate solo ai prodotti locali del Gruppo.

In altri casi, soprattutto nei paesi extra UE, la produzione è affidata a licenziatari locali principalmente a causa degli elevati dazi tariffari che penalizzano i prodotti di importazione rispetto a quelli prodotti localmente. Per queste ragioni Campari è prodotto localmente in alcuni paesi quali Camerun, Giamaica, India, Tunisia e Ungheria. I *soft drinks* Lemonsoda e Oransoda sono fabbricati localmente in Algeria e Svizzera.

Anche nei casi in cui la produzione viene affidata a terzi, tuttavia, il Gruppo riserva a se stesso le fasi strategiche delle attività produttive al fine di garantire la conformità dei prodotti a *standard* qualitativi elevati ed omogenei, nonché al fine di proteggere la riservatezza del proprio *know how*.

I contratti di licenza di produzione prevedono di regola:

- un obbligo del licenziatario di acquistare dal Gruppo il preparato-base (la c.d. “infusione”) da cui viene derivato il prodotto; preparato-base che, quindi, continua ad essere prodotto sotto il diretto controllo del Gruppo anche quando la produzione è affidata a terzi; nonché
- un obbligo del licenziatario di inviare dei campioni di prodotto al Gruppo al fine di consentirle di eseguire un controllo di qualità, prima che gli stessi prodotti vengano immessi nel mercato. Il controllo di qualità viene eseguito presso il laboratorio dello stabilimento di Sesto San Giovanni.

La produzione Cinzano

Nonostante la maggior parte della produzione dei prodotti Cinzano sia affidata a terzi (in virtù dei particolari accordi intercorsi con UDV in connessione con l’acquisizione del marchio), è pur sempre il Gruppo ad occuparsi di alcune fasi di importanza strategica nell’ambito dell’attività produttiva, quali ad esempio l’acquisto delle particolari uve utilizzate nella produzione ovvero la gestione dei rapporti con i viticoltori. Solo così, ad avviso del *management*, è possibile preservare l’alto livello qualitativo che caratterizza il marchio.

Quanto al mercato italiano, la produzione dei vini spumanti Pinot-Chardonnay Cinzano, Asti Cinzano, Gran Cinzano e Cinzano Bon Sec è stata affidata alla società Fratelli Gancia & C. S.p.A. che opera presso il proprio stabilimento di Canelli in forza di un contratto di fabbricazione con scadenza il 30 aprile 2004. Per i rimanenti prodotti (principalmente, Vermouth Cinzano, Cinzano Orancio, Cinzano Bitter Soda), licenziataria è, invece, la United Distillers & Vintners Operations Italia S.p.A. (il contratto è stato stipulato in data 10 novembre 1999 con scadenza il 31 dicembre 2002). Per il periodo successivo alla scadenza dei contratti, il Gruppo sta attentamente vagliando possibili alternative. Oltre ad un eventuale accordo con un produttore terzo (ivi incluso l’eventuale rinnovo del rapporto contrattuale con la stessa UDV), è in fase di studio preliminarmente la realizzazione di un’unità produttiva ubicata nell’area di imbottigliamento della “Denominazione di Origine Controllata e Garantita del vino Asti”. Sulla base di prime stime, l’investimento previsto potrebbe ammontare ad un importo di circa 55 miliardi di lire, cui il Gruppo farebbe fronte con mezzi propri, salvo l’eventuale ricorso al credito previsto da normative agevolative in vigore (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.2).

Quanto al mercato argentino, il Gruppo ha stretto un’alleanza di lunga durata con il più importante operatore locale, la società Cepas Argentinas S.A., alla quale è stata concessa una licenza esclusiva di produzione e distribuzione per i Vermouth Cinzano (con scadenza al 31 dicembre 2011). Nel quadro degli accordi che hanno regolato la transizione del marchio Cinzano al Gruppo, la licenziataria ha assunto l’impegno di avvalersi, per parte della produzione e soltanto sino al 30 settembre 2002, di una società del gruppo UDV (Compania Internacional de Bebidas y Alimentos). Alla scadenza del relativo contratto tutta la produzione Cinzano destinata al mercato argentino sarà concentrata presso Cepas Argentinas S.A..

Quanto al mercato brasiliano, la produzione dei prodotti Cinzano è, invece, effettuata dal Gruppo, che a questo fine si avvale dei propri stabilimenti locali.

La produzione Cynar

La produzione e la distribuzione di Cynar sul mercato brasiliano e la distribuzione sul mercato svizzero sono state affidate a società del gruppo che fa capo a Koninklijke Wessanen N.V., sulla base di accordi stipulati al momento dell'acquisizione del marchio nel gennaio 1995 (cfr: Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.2.) e successivamente integrati. La scadenza delle licenze è stata fissata al giugno 2004, allorquando la produzione e distribuzione di Cynar, in Brasile e Svizzera, saranno consolidate all'interno del Gruppo.

1.2.4.4 La produzione per conto di terzi

Grazie all'efficienza e affidabilità della propria struttura produttiva e alla capillarità della rete distributiva nei propri mercati strategici (in Italia, Brasile, Germania e Svizzera), il Gruppo è stato scelto da prestigiosi operatori del settore per la produzione e distribuzione su licenza dei relativi prodotti.

Le attività produttive per conto di terzi differiscono dalle attività per conto proprio sotto i seguenti aspetti: il licenziatario deve di regola conformarsi a parametri qualitativi determinati dal licenziante e deve, talvolta, approvvigionarsi di taluni semilavorati o materie prime necessarie per la produzione secondo le direttive vincolanti del licenziante.

Questo è, ad esempio, quel che avviene per la principale produzione e distribuzione (per il mercato italiano e brasiliano) che il Gruppo opera per conto di terzi, quella dell'amaro Jägermeister. In tal caso il Gruppo acquista taluni materiali di confezionamento direttamente dai fornitori indicati dalla Mast-Jägermeister A.G., secondo i termini dei due accordi di licenza, l'uno relativo al mercato italiano, l'altro relativo al mercato brasiliano (entrambi in scadenza al 31 dicembre 2004). Quanto al concentrato-base da cui prende avvio la produzione (la cui durata è approssimativamente di quindici giorni), esso deve essere acquistato direttamente dalla Mast-Jägermeister A.G. Per la produzione e distribuzione di Jägermeister in Italia e Brasile, il Gruppo si avvale dei propri stabilimenti e della propria rete di distribuzione, e si occupa di tutte le attività connesse, inclusa la pianificazione delle vendite sulla base di un *budget* sottoposto all'approvazione della casa madre.

1.2.4.5 L'attività di marketing

Il Gruppo ritiene che, nell'industria delle bevande, l'immagine di cui gode il prodotto costituisca una chiave fondamentale di successo. La capacità evocativa del prodotto gioca infatti un ruolo decisivo nelle scelte di acquisto dei consumatori. Proprio per questo il sostegno pubblicitario all'immagine rappresenta un aspetto cruciale del *business*, senza il quale non sarebbe possibile mantenere ed incrementare vendite e quote di mercato. Nella definizione e programmazione pubblicitaria dei prodotti si tende sempre a rafforzare l'identità di ciascuno di essi in modo chiaro e coerente in tutti i mercati ove esso viene commercializzato, fatti salvi i valori fondamentali e i tratti distintivi di tutta la produzione del Gruppo che sono, a giudizio del *management*, quelli di qualità, prestigio, dinamismo e modernità.

Nel *business* delle bevande, non è agevole determinare la vita media di un prodotto. Ad avviso del *management*, un prodotto sostenuto adeguatamente dal punto di vista della promozione pubblicitaria può vivere a tempo indeterminato. Questo è proprio il caso dei due marchi di punta del Gruppo, Campari e Cinzano, i quali esistono e sono, quindi, "vivi" sul mercato, rispettivamente, dal 1860 e dal 1757. È intenzione del Gruppo continuare a destinare notevoli risorse al sostegno pubblicitario dei marchi al fine di mantenerne e rafforzarne il posizionamento competitivo.

Il Gruppo, pur nel rispetto globale di una strategia di comunicazione chiara e definita per singolo prodotto, adatta alle diverse esigenze locali i propri messaggi, per renderli più efficaci rispetto al contesto di riferimento. Inoltre, a seconda dei casi, combina in modo differente campagne pubblicitarie sui *media*, distribuzione di materiale promozionale nei punti vendita e sponsorizzazione di importanti eventi sportivi.

La cura e l'attenzione tradizionalmente attribuite dal Gruppo al sostegno pubblicitario sono anche testimoniate dai numerosi premi ricevuti, nonché dalla circostanza che alcuni dei manifesti pubblicitari, che già nei primi decenni del '900 venivano commissionati ad illustratori ed artisti di chiara fama, sono oggi esposti in

prestigiosi musei (quali, ad esempio, il MoMA di New York City), battuti alle più importanti case d'asta e ricercati da collezionisti internazionali. Alcuni degli *spots* televisivi utilizzati in passato recano, inoltre, la firma di Federico Fellini. Di recente il Gruppo si è affidato per la regia dei propri *spots* più prestigiosi ad un regista pubblicitario e cinematografico di primo piano a livello mondiale, l'indiano Tarsem-Singh Dhandwar.

Al fine di evidenziare la capacità del Gruppo di adattare le attività promozionali e di gestione dei marchi ai gusti e alle tendenze del tempo, si riproducono, qui di seguito, alcuni fra i manifesti che meglio rappresentano la storia pubblicitaria della Società nell'ultimo secolo.



1901

Adolf Hohenstein
Campari



1921

Leonetto Cappiello
Campari



1926

Fortunato Depero
Campari



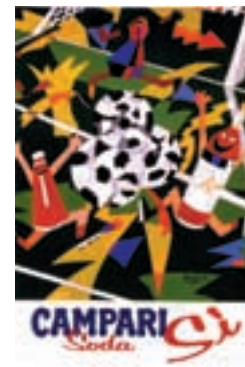
1948

Carlo Fisanotti
Campari l'aperitivo



1964

Bruno Munari
Campari



1990

Ugo Nespolo
CampariSoda Si

Accanto agli strumenti pubblicitari tradizionali, il Gruppo ha anche rafforzato con successo l'immagine dei propri prodotti ricorrendo alla sponsorizzazione di due eventi sportivi di importanza mondiale, la Formula Uno (per Campari) e il Campionato Mondiale di Motociclismo – Moto GP (per Cinzano). Recentemente, il Gruppo ha deciso di sviluppare il proprio sito www.campari.com come strumento di contatto con i clienti, distributori e consumatori di tutto il mondo (cfr: Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.16.3).

Come si è già sopra rilevato, quanto alla strategia pubblicitaria e di *marketing* sul piano internazionale, il Gruppo, anche attraverso la creazione di una struttura organizzativa specifica, è efficacemente riuscito a contemperare due diverse esigenze: quella di adattare la comunicazione pubblicitaria alle particolarità dei singoli mercati locali e quella di preservare un'immagine coerente, sul piano globale, dei propri marchi, che le permette di rafforzare l'identità dei marchi stessi nei confronti della propria clientela.

Questo risultato è stato raggiunto separando le funzioni strategiche in materia di politica di comunicazione pubblicitaria da quelle operative di elaborazione ed applicazione dei piani locali di *marketing* sulla base delle linee-guida determinate a livello centrale. Le funzioni di direzione strategica sono esercitate, per il mercato italiano, dalla direzione *marketing* della Società, mentre, per i mercati esteri, dalla divisione *marketing* della controllata Campari International S.A.M.. Le funzioni operative sono, invece, affidate, sotto la supervisione delle strutture centrali, ai distributori locali nei vari paesi, i quali, a seconda dei casi, possono essere società controllate (che presidiano direttamente la comunicazione nei relativi mercati) ovvero distributori terzi (per dettagli sulla distribuzione, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.5).

Nel 2000, le spese in pubblicità sono risultate pari a Lire/Milioni 154.130 (pari al 18,3% delle vendite consolidate nette del Gruppo) con un incremento del 27,6% rispetto all'anno precedente.

1.2.5 Descrizione dei Canali di Vendita

1.2.5.1 Premessa: organizzazione e tipologia dei sistemi di distribuzione

La struttura italiana e la struttura internazionale

Al fine di gestire in modo ottimale la distribuzione dei propri prodotti su scala globale (allo stato, il Gruppo è presente, con proprie controllate e tramite distributori terzi, in oltre 190 paesi), la distribuzione è articolata secondo due grandi strutture:

- una struttura italiana che si occupa della distribuzione nel mercato domestico;
- una struttura internazionale che si occupa della distribuzione per tutti i mercati internazionali.

L'articolazione della distribuzione: rete distributiva propria, di terzi e in *joint venture*

A differenza del mercato nazionale, ove la distribuzione è sempre affidata ad una rete propria, nei mercati esteri il Gruppo si avvale, a seconda dei casi, di:

- una rete distributiva propria;
- una rete distributiva gestita in *joint venture* con altri operatori del mercato;
- una rete distributiva di terzi.

La strategia del Gruppo è quella di servirsi di una rete distributiva propria, allorquando dispone, in un dato mercato, di una massa critica sufficiente a determinare economie di scala e sinergie. In difetto, o si ricorre a distributori terzi che operano sulla base di licenze di distribuzione ovvero si costituiscono con altri operatori del settore (che si trovino in situazione analoga) appositi accordi di *joint venture* per la distribuzione dei rispettivi prodotti dei *partners*.

Attualmente, il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, oltre che in Italia, in 3 paesi (Brasile, Germania e Svizzera), di una rete distributiva in *joint venture* in 2 paesi (Olanda e Belgio), e di una rete distributiva di terzi in oltre 180 paesi.

Il canale *on-trade* e il canale *off-trade*

Ciascun distributore (sia che si tratti di rete distributiva propria, sia che si tratti di distributore terzo, sia che si tratti di *joint venture*) distribuisce generalmente i prodotti attraverso due diversi canali: il canale *on-trade* ed il canale *off-trade*. Il canale *on-trade* è costituito da tutte le diverse forme di esercizi che effettuano la diretta somministrazione delle bevande (quali, ad esempio, alberghi, bar, ristoranti, club, pub,

ecc.). Il canale *off-trade* è, invece, rappresentato dagli esercizi di grande, media e piccola distribuzione (supermercati, ipermercati, negozi di alimentari, bottiglierie, ecc.).

La tabella che segue mostra, con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000 e limitatamente ai mercati ove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, i dati relativi a (i) vendite consolidate nette e (ii) incidenza percentuale rispetto alle vendite consolidate nette totali, per ciascun canale distributivo (*on-trade* e *off-trade*).

Mercato	Canale on-trade			Canale off-trade		
	Euro/milioni	Lire/milioni	%	Euro/milioni	Lire/milioni	%
Italia	123	238.790	51,9	114	221.306	48,1
Brasile	14	27.680	60,0	10	18.454	40,0
Germania	3	6.351	5,4	57	111.269	94,6
Svizzera	3	5.604	29,0	7	13.721	71,0

1.2.5.2 Il sistema distributivo in Italia

In Italia, dove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, la distribuzione di tutti prodotti del Gruppo è affidata alla principale società distributrice, la Campari S.p.A., ad eccezione delle acque minerali e dei *soft drinks* a marchio Crodo e dei nettari di frutta a marchio Granini, alla cui distribuzione provvede un'altra società distributrice del Gruppo, la S.A.M.O. S.p.A..

Per rendere più efficiente l'organizzazione della distribuzione, il Gruppo, fin dal 1991, ha operato una profonda ristrutturazione del proprio *network* distributivo, che ha implicato la scissione della struttura dedicata alla vendita da quella propriamente distributiva e l'informatizzazione del flusso degli ordini.

A seguito di questo processo di ammodernamento, il Gruppo può oggi contare su 2 piattaforme, su 2 punti di transito e su 13 centri distributivi. Il nuovo *network* distributivo ha permesso al Gruppo di contenere significativamente i costi medi unitari di trasporto: dal 1997 al 2000, infatti, i costi complessivi del sistema di distribuzione si sono mantenuti sostanzialmente stabili, a fronte di un aumento dei volumi trasportati, nel medesimo periodo, di oltre il 60%.

Alla Direzione Commerciale di Campari S.p.A. fanno capo la forza vendita per il canale *on-trade* (cd. canale tradizionale) e la forza vendita per il canale *off-trade* (cd. canale moderno), costituite, al 31 marzo 2001, rispettivamente da circa 158 e 28 addetti. Nel corso dell'anno 2000, la forza vendita *on-trade* ha servito circa 1.950 grossisti che a loro volta hanno fornito 195.000 bar, ristoranti, pub, ecc., nonché circa 400 esercizi di alto livello, mentre la forza vendita del canale *off-trade* ha curato la vendita presso circa 400 clienti.

Quanto a S.A.M.O. S.p.A., le vendite sono organizzate secondo una struttura unitaria, facente capo ad un Direttore delle Vendite e a due *Area Managers*, che si compone di uno *staff* di circa 26 agenti, i quali hanno servito, nel corso dell'anno 2000, oltre 500 clienti.

La strategia di vendita *on-trade* si caratterizza per la presenza di un contatto diretto fra forza di vendita e dettaglianti, grazie al quale è stato possibile realizzare una più rapida ed efficiente interazione tra il mercato e il vertice del Gruppo. Gli addetti al canale *on-trade* visitano direttamente, e a cadenza regolare, i dettaglianti e sono così in grado di svolgere un fondamentale ruolo di promozione (anche con la distribuzione di materiale promozionale) e di costruzione delle basi sulle quali procedere all'introduzione di nuovi prodotti. Gli ordini raccolti sono, poi, inoltrati ai grossisti, i quali, a loro volta, effettuano le consegne e procedono alla fatturazione.

La rete degli agenti del canale *on-trade* di cui dispone Campari S.p.A. si compone di 130 mandatarî. Sono previste cinque diverse figure di agenti, coordinate da 14 quadri di vendita, che si differenziano in base alle categorie di clienti (i c.d. canali di vendita) presso i quali, nella zona loro assegnata, promuovono le vendite:

- agenti ingrosso e agenti “horeca”⁽³³⁾: i primi promuovono le vendite presso grossisti tradizionali e dettaglianti; i secondi promuovono le vendite dei prodotti presso i bar clienti dei grossisti, collaborando con i grossisti per la vendita dei prodotti agli esercenti;
- agenti “vending”, i quali si occupano delle vendite per il canale dei distributori automatici;
- agenti “superhoreca”, i quali promuovono le vendite presso i bar; e
- agenti notte (di recente introduzione), i quali promuovono le vendite presso locali notturni quali discoteche e bar *trendy*.

La struttura della rete agenziale di S.A.M.O. S.p.A. si compone di 26 agenti che operano principalmente presso i grossisti.

1.2.5.3 Il sistema distributivo internazionale

A livello internazionale, il Gruppo è presente in oltre 190 Paesi.

Il seguente planisfero evidenzia, in verde, i paesi nei quali i prodotti del Gruppo sono distribuiti (in giallo e con indicatori rossi sono, invece, indicati i paesi nei quali i prodotti del Gruppo non sono presenti).



Il ruolo della Campari International S.A.M.

Il *network* distributivo internazionale è coordinato dalla controllata Campari International S.A.M., responsabile per il *marketing* e le vendite sui mercati internazionali, cui fanno capo attualmente 45 dipendenti provenienti da 13 diverse nazioni. La struttura dell'organizzazione commerciale di Campari Inter-

⁽³³⁾ Horeca è l'acronimo di “Hotel, Restaurant e Café”.

national S.A.M. è composta da 4 direttori regionali che coordinano l'attività dei 10 *Area Managers* e degli *Export Assistants*, responsabili della gestione e dello sviluppo delle vendite, dei rapporti con i distributori terzi e dell'attività di *marketing* nelle aree di specifica competenza sulla base delle strategie di gruppo. La peculiare configurazione della organizzazione internazionale e la centralizzazione delle funzioni di coordinamento all'interno della stessa struttura consentono al Gruppo di comunicare ai mercati internazionali un messaggio univoco e coordinato, da cui deriva un'immagine di Gruppo coerente a livello mondiale.

Il sistema distributivo internazionale assume configurazioni differenti in ragione della struttura del mercato in cui avviene la distribuzione nonché della posizione e del grado di diffusione sul mercato medesimo dei prodotti del Gruppo. Come si è già rilevato, la strategia del Gruppo è quella di servirsi di una rete distributiva propria ovvero di reti distributive di terzi o in *joint venture*, a seconda della disponibilità o meno di una massa critica sufficiente a determinare economie di scala e sinergie.

Rete distributiva propria

I mercati internazionali sui quali il Gruppo dispone di una rete distributiva propria sono il Brasile, la Germania e la Svizzera, nei quali opera con meccanismi operativi e strutture organizzative analoghe a quelle del mercato italiano.

In Brasile, il Gruppo distribuisce i propri prodotti tramite la propria controllata Campari do Brasil Ltda. (società a responsabilità limitata con sede a Barueri), grazie alla quale esso ritiene di esser riuscito nel compito di organizzare una rete di distribuzione adeguata alle specificità del mercato brasiliano (principalmente: la vastità del territorio e la notevole frammentazione degli esercizi dei dettaglianti). Per coprire il territorio brasiliano, il canale di distribuzione è stato suddiviso in tre aree regionali, ciascuna soggetta alla competenza di un dirigente regionale, da cui dipendono 10 capi-area. La struttura distributiva può, altresì, contare su 27 addetti alle vendite cui fa capo una rete agenziale composta da circa 120 risorse (agenti e venditori indiretti), che è in fase di potenziamento anche per fare fronte alle esigenze connesse alla distribuzione dei prodotti recentemente acquisiti nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana. Le vendite *on-trade* (che, nel 2000, hanno pesato per circa il 60% sul totale delle vendite del Gruppo) sono suddivise fra circa 3.000 locali di livello medio-alto e un numero molto superiore, pari a circa 350.000, di locali di livello popolare. Le vendite *off-trade* sono dirette a circa 90.000 esercizi, la maggior parte dei quali (oltre l'80%) rappresentati da esercizi di piccola distribuzione. Negli ultimi anni si è registrata una continua crescita delle vendite *off-trade* a causa della sempre maggiore presenza di operatori della distribuzione organizzata, come Carrefour e Pao de Açúcar, del processo di concentrazione in atto e del conseguente aumento del peso relativo ad essi attribuibile.

In Germania, la distribuzione è gestita da Campari Deutschland GmbH, una società a responsabilità limitata con sede a Monaco di Baviera, il cui portafoglio prodotti comprende principalmente Campari, Cinzano, Grand Marnier e Ouzo 12. Campari Deutschland GmbH si avvale di una rete di agenti che operano su tutto il territorio nazionale. La responsabilità dell'intera organizzazione è rimessa ad un direttore delle vendite che supervisiona l'attività di tre dirigenti regionali. La copertura del territorio nazionale è affidata a circa 33 agenti e circa 105 addetti alle vendite. Nel 2000, i primi cinque clienti (catene di supermercati) hanno rappresentato circa il 65,5% delle vendite totali del Gruppo in Germania. Nel 2000, il 94,6% del fatturato del Gruppo è derivato da vendite *off-trade*.

In Svizzera, la distribuzione è gestita tramite Campari Schweiz A.G., una società per azioni con sede a Zug. Il portafoglio gestito comprende Campari, CampariSoda, Cinzano, Ouzo 12 e Crodino, nonché prodotti distribuiti per conto di terzi quali Henkell Trocken, Vodka Gorbatschow e Skyy Vodka. Campari Schweiz A.G. è divenuta uno dei principali distributori di bevande alcoliche sul mercato svizzero.

Rete distributiva in *joint venture*

La Società si avvale di una rete distributiva gestita in *joint venture* con altri operatori del settore in due importanti mercati dell'Unione Europea, Belgio e Olanda.

In Olanda opera, fin dal 1991, International Marques V.o.f., una società di diritto olandese, con sede a Haarlem, costituita insieme a società del gruppo Marnier-Lapostolle e William Grant & Sons per la distribuzione di una vasta gamma di prodotti, fra i quali Campari, Cinzano, Crodino, Cynar e Skyy Vodka, nonché Grand Marnier, Grant's, Glenfiddich, Veuve-Clicquot. La International Marques V.o.f. è divenuta, negli ultimi anni, uno dei più grandi distributori di bevande alcoliche sul mercato olandese.

In Belgio, è stata seguita la stessa strategia di distribuzione applicata in Olanda. Con società del gruppo Marnier-Lapostolle e Veuve-Clicquot Ponsardin è stata, infatti, formata una *joint venture*, MCS S.c.a.r.l., con sede a Bruxelles, responsabile della promozione e della distribuzione dei rispettivi prodotti dei *partners*. Anche MCS S.c.a.r.l. in Belgio, così come International Marques in Olanda, è divenuta uno dei più importanti distributori di bevande alcoliche.

Entrambe le società in *joint venture* sono state costituite a tempo indeterminato ed i relativi statuti prevedono che il recesso di una delle parti, da notificare con un preavviso minimo di un mese, non inciderà sulla durata e sulla validità delle rispettive società.

Rete distributiva di terzi

Nel resto del mondo, il *network* distributivo è prevalentemente organizzato sulla base di appositi accordi di licenza di distribuzione con operatori locali, cui talvolta viene anche attribuita licenza di produzione (in mancanza di adeguate strutture distributive di terzi, il Gruppo si avvale talvolta di una rete di agenti locali che si occupano della raccolta e trasmissione degli ordini dai clienti, nonché dell'importazione dei prodotti).

Peculiare è la situazione negli Stati Uniti, sul cui mercato la distribuzione è stata affidata ad un importante distributore terzo, ma nel quadro di una alleanza di più ampio respiro. Nel novembre 1998, il Gruppo ha, infatti, stipulato con Skyy Spirits LLC e alcuni suoi azionisti accordi aventi ad oggetto non solo l'impegno di Skyy Spirits LLC alla distribuzione dei prodotti del Gruppo sul mercato nordamericano, ma anche l'acquisizione da parte del Gruppo di una partecipazione di circa il 10% in Skyy Spirits LLC e di ulteriori diritti, tra i quali anche quello di nominare un membro del relativo consiglio di amministrazione (nel quadro degli stessi accordi, la Società ha anche conseguito il diritto di distribuzione di Skyy Vodka in tutti i mercati mondiali, con la sola eccezione del mercato statunitense) (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.2).

1.2.6 Autonomia gestionale e grado di dipendenza da Fornitori, Clienti e Finanziatori

1.2.6.1 Autonomia gestionale

La Società svolge attività di capogruppo e, pertanto, coordina e controlla le altre attività del Gruppo, nei limiti consentiti dalle leggi applicabili, ed agisce in regime di autonomia gestionale (*cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.5).

1.2.6.2 Grado di dipendenza da fornitori

Fornitori di materie prime e di materiale di confezionamento

Nel quadro di una precisa strategia aziendale diretta a minimizzare il grado di dipendenza dai fornitori di materie prime (zucchero, erbe, alcool, ecc.) e di materiale di confezionamento (vetro, PET, lattine, ecc.), il Gruppo ha sempre attentamente diversificato le fonti di approvvigionamento. Il mercato delle materie prime e dei materiali di confezionamento utilizzati nella produzione di bevande è, peraltro, un mercato di per sé molto diversificato, sicché il grado di fungibilità dei fornitori è elevato. Una certa dipendenza dai fornitori di materie prime si verifica per la produzione di Asti Cinzano, per la quale è necessario utilizzare uve provenienti dall'area astigiana.

In Italia (ove è concentrata la maggior parte dell'attività produttiva del Gruppo), nel 2000 nessuno dei fornitori, per ciascuna categoria di materia prima o materiale di confezionamento, ha inciso per più del 14,4% sul totale dei costi sostenuti per il loro acquisto. Pertanto, il *management* non ritiene sussistere una dipendenza significativa da fornitori.

Fornitori di spazi pubblicitari

Nel 2000, le spese in pubblicità sono risultate pari a Lire/Milioni 154.130 (pari al 18,3% delle vendite consolidate nette del Gruppo) con un incremento del 27,6% rispetto all'anno precedente.

Poiché la maggior parte delle spese per *spots* televisivi (che sono le più importanti nell'ambito delle spese pubblicitarie generali) sono sostenute per il mercato italiano, e poiché, inoltre, in Italia, sono presenti sul mercato televisivo su scala nazionale un operatore televisivo privato (Mediaset) ed un operatore televisivo pubblico (Rai) che operano in regime di sostanziale duopolio, una parte molto consistente di spese pubblicitarie è concentrata su due soli fornitori: Publitalia '80 S.p.A., società del Gruppo Mediaset, e Sipra S.p.A., società del gruppo RAI.

Il regime di concentrazione dei concessionari di spazi pubblicitari, le restrizioni normative in materia di spazi pubblicitari e in materia di pubblicità televisiva di bevande alcoliche e l'andamento crescente della domanda di spazi pubblicitari espongono il Gruppo al rischio di incrementi delle tariffe, già peraltro occorsi in misura significativa negli ultimi anni.

1.2.6.3 Grado di dipendenza da clienti

Laddove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria, i clienti finali della Società sono le imprese operanti nel mercato della grande distribuzione (canale *off-trade*) e i grossisti che, a loro volta, servono gli esercizi di somministrazione delle bevande (canale *on-trade*). Laddove, invece, il Gruppo si avvale di reti distributive di terzi (o in *joint venture*), i clienti finali sono i terzi distributori (o la *joint venture*) a cui viene affidata in licenza la distribuzione nei vari mercati.

Grado di dipendenza dalla clientela della grande distribuzione

Se si tiene conto delle due seguenti circostanze

- le vendite nette nei paesi ove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria rappresentano la maggior parte delle vendite nette totali del Gruppo complessivo (nel 2000, ad esempio, esse hanno rappresentato circa il 77% delle vendite nette consolidate),
- il grado di concentrazione nell'ambito della grande distribuzione organizzata (canale *off-trade*) è enormemente maggiore rispetto a quello riscontrabile nel settore dei grossisti (canale *on-trade*),

si comprende perché i principali clienti del Gruppo sono le imprese di grande distribuzione (canale *off-trade*).

Nel 2000, nei mercati nei quali il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria – Italia, Germania, Svizzera e Brasile –, i primi dieci gruppi della grande distribuzione hanno rappresentato complessivamente circa il 52% del totale delle vendite nette consolidate (canale *off-trade* e canale *on-trade*). In questi mercati, nello stesso periodo, gli acquisti effettuati dai primi 10 gruppi della grande distribuzione, per singolo mercato, hanno rappresentato, rispettivamente, il 45,7% (Italia), l'87,3% (Germania), il 72,4% (Svizzera) e il 39% (Brasile) del totale delle vendite nette in ciascuno di tali mercati.

Per quanto la dipendenza da singolo cliente non sia rilevante, anche il Gruppo, come la maggior parte degli operatori nel mercato dei beni di largo consumo, dipende invece in misura significativa dalla clientela della grande distribuzione per via del grado di sostituibilità tendenzialmente limitato che è proprio della categoria. Qualora, infatti, uno o più dei clienti della grande distribuzione dovesse decidere di non vendere più i prodotti del Gruppo (c.d. "*delisting*"), le vendite così perdute verrebbero compensate solo in minima parte da maggiori vendite ai rimanenti clienti della grande distribuzione.

Il crescente processo di integrazione della grande distribuzione rappresenta, inoltre, un rischio per il Gruppo, così come del resto per tutti gli altri operatori del largo consumo, in quanto rafforza il potere contrattuale dei distributori nelle trattative commerciali con i produttori e, quindi, con il Gruppo.

Grado di dipendenza da terzi distributori

Il grado di dipendenza del Gruppo da distributori terzi (incluse le *joint venture*), nei mercati nei quali non si avvale di una rete distributiva propria, non è, ad avviso del *management*, significativo, e ciò per le seguenti ragioni:

- in primo luogo, perché le vendite imputabili a terzi distributori rappresentano una quota minoritaria delle vendite nette consolidate del Gruppo (nel 2000, ad esempio, esse sono risultate pari a circa il 23%);
- in secondo luogo, perché nessuno dei terzi distributori, singolarmente, incide in modo significativo sulle vendite nette consolidate del Gruppo (nel 2000, ad esempio, nessuno dei terzi distributori ha pesato per più del 3,4% sulle vendite nette di Campari International S.A.M. che è la licenziante dei contratti di distribuzione per i mercati esteri; nello stesso periodo, i primi dieci distributori hanno pesato per circa il 28,4% delle vendite nette di Campari International S.A.M.);
- in terzo luogo, perché, a differenza di quanto avviene con riferimento ai clienti della grande distribuzione, i distributori terzi sono tendenzialmente sostituibili: ove uno di essi dovesse decidere di interrompere il rapporto contrattuale con il Gruppo, non sarebbe difficile trovare alternative, anche se ciò, nel breve periodo, potrebbe determinare costi a carico del Gruppo.

1.2.6.4 Grado di dipendenza da finanziatori

La Società non dipende da alcun soggetto finanziatore.

La situazione finanziaria netta, al 31 dicembre 2000 e al 31 marzo 2001, è risultata in attivo per Lire/Milioni 364.380 e per Lire/Milioni 195.393, rispettivamente. La variazione è da imputare quasi esclusivamente agli effetti connessi alla Acquisizione Brasiliana.

1.2.7 Minacce ed opportunità che derivano dalle attività della Società

Le minacce

Salvo quanto qui appresso specificato, il *management* del Gruppo non prevede che dall'evoluzione dell'attività possano derivare significative minacce a danno del Gruppo.

- Il Gruppo ritiene che un fattore di rischio sia legato alla crescente tendenza, soprattutto nei mercati maturi (quali ad esempio Europa e Nord America), a campagne di sensibilizzazione contro il consumo di bevande alcoliche e, soprattutto, di quelle ad alta gradazione alcolica. Ad avviso del *management*, il rischio di effetti negativi di simili campagne sono, comunque, attenuati dalla ricchezza e diversificazione del portafoglio del Gruppo, che comprende una significativa porzione di *soft drinks* analcolici, nonché, per lo più, *spirits* a contenuto alcolico basso o medio-basso.
- Il mercato delle bevande alcoliche è un mercato soggetto ad una forte regolamentazione di varia natura. Nella maggior parte dei casi, l'attività di produzione e vendita di bevande alcoliche è soggetta ad autorizzazione. Particolari disposizioni normative, molto spesso, disciplinano anche le materie prime utilizzabili, l'etichettatura dei prodotti e le modalità di promozione e vendita. Una parte importante del costo delle bevande alcoliche per il consumatore è, inoltre, rappresentata dalle imposte gravanti sui prodotti (c.d. accise), il cui eventuale aumento potrebbe determinare una contrazione dei consumi. L'evoluzione dello scenario normativo in senso maggiormente restrittivo per gli operatori potrebbe avere effetti negativi sull'attività svolta dal Gruppo.
- Per mantenere ed accrescere la propria competitività, è importante, ad avviso del *management*, che il Gruppo continui a prendere parte attiva, attraverso ulteriori acquisizioni, al significativo processo di consolidamento già in corso, da oltre un decennio, nell'industria delle bevande. Sebbene sino ad oggi il Gruppo sia riuscito a finanziare le proprie acquisizioni attraverso il *cash flow* generato dalla gestione corrente, qualora si presentassero ulteriori opportunità di crescita per linee esterne potrebbe

rendersi necessario ricercare nuove forme di finanziamento, fare ricorso al mercato finanziario e bancario e affrontarne gli oneri ed i costi connessi (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.19).

Le opportunità

- Il *management* ritiene che la tendenza alle concentrazioni nell'industria delle bevande possa far emergere importanti opportunità di ulteriore espansione per il Gruppo. È, infatti, verosimile che i protagonisti di questo processo siano indotti a vendere marchi non coerenti con i rispettivi *core business* i quali potrebbero, invece, rivelarsi attraenti per le attività del Gruppo. Ed è anche probabile che operatori privi delle dimensioni adatte per competere siano indotti a dismettere le proprie attività. Alcuni *dossier* relativi a possibili acquisizioni, anche significative, sono attualmente allo studio del *management*.
- Grazie a favorevoli prospettive di crescita demografica e/o reddituali nei mercati emergenti, quali ad esempio Europa centro-orientale, America Latina ed Estremo Oriente, e nei paesi nei quali il Gruppo può già contare una forte presenza, quali ad esempio Brasile, Germania e Argentina, il *management* ritiene che vi siano opportunità di ulteriore espansione sia per linea interna sia nei mercati emergenti.
- La combinazione di un marchio prestigioso e rinomato a livello mondiale come Cinzano (acquistato nel 1999) con la consolidata capacità in materia di *brand management* di cui il Gruppo ha dato prova nel corso della sua ultrasecolare storia operativa (che ha condotto, di recente, alla rivitalizzazione del marchio Crodino successivamente alla sua acquisizione nel 1995), rappresenta un'opportunità, ad avviso del *management*, di ulteriore rafforzamento dell'immagine e del potenziale, ancora inespresso, del marchio Cinzano e, quindi, del posizionamento competitivo del Gruppo nel mercato dei vini.
- Il *management* ritiene, inoltre, che il possibile ampliamento dell'offerta attraverso lo sviluppo di linee esistenti di prodotti ed il lancio di nuove categorie di prodotti, rappresenti una significativa opportunità di crescita. La disponibilità da parte del Gruppo di una clientela stabile di riferimento costituisce, infatti, una importante opportunità ed un vantaggio rispetto a concorrenti privi di una analoga piattaforma di partenza, per il lancio di nuovi prodotti e/o per l'estensione degli attuali sui mercati internazionali.

1.2.8 Mercato di Riferimento e Concorrenza

Non esiste un mercato omogeneo delle bevande, né esistono mercati omogenei dei tre settori in cui opera il Gruppo, *spirits*, *wines* e *soft drinks*. All'interno di ciascuno di questi settori vi sono, infatti, ulteriori sottocomparti di mercato, ciascuno con proprie peculiari caratteristiche e con un proprio scenario competitivo. Ad esempio, nel mercato degli *spirits*, i cui sottocomparti sono definiti, *inter alia*, in ragione dell'"occasione d'uso"⁽³⁴⁾, possono distinguersi il mercato degli aperitivi, il mercato dei *long drinks*, il mercato dei superalcolici. All'interno del mercato dei vini possono distinguersi il sottocomparto dei vini spumanti, dei vini aromatizzati, dei vini da tavola. Nel settore dei *soft drinks*, infine, vi sono i sottocomparti delle "bevande gassate", dei succhi di frutta, delle bevande energetiche destinate agli sportivi, ecc. (per il posizionamento competitivo del Gruppo, cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.15).

La domanda

In generale, le bevande rientrano nella categoria dei beni di largo consumo. La categoria è caratterizzata da un discreto livello di sostituibilità con prodotti analoghi e, correlativamente, da una significativa elasticità rispetto al prezzo. La flessibilità della domanda è più accentuata per *wines* e *soft drinks*, meno per

⁽³⁴⁾ Cfr. Decisione dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato n. 2596 del 14/12/1994, Decisione della Commissione Europea 98/602/CE e Decisione della Commissione Europea 98/327/CE.

gli *spirits*. Gli *spirits* si collocano, infatti, molto spesso nel segmento superiore del mercato, quello che risente di più del fattore “immagine”. La domanda di bevande è, inoltre, fortemente correlata alle preferenze dei consumatori.

La domanda di *spirits* caratterizzati da una forte identità di marchio è meno sensibile ai prezzi e presenta alcune affinità con quella di prodotti di lusso. Proprio per questo il *business* degli *spirits* è connotato dall'elevato livello di investimenti pubblicitari e dall'adozione di attente politiche di *brand management*.

La domanda di bevande alcoliche in termini di volumi è significativamente crescente nei paesi in via di sviluppo, ad esempio in Sud America ed in Asia, mentre nei paesi maturi essa si presenta tendenzialmente stabile o leggermente decrescente⁽³⁵⁾. All'interno della categoria delle bevande alcoliche, la domanda di vini presenta un andamento più positivo rispetto a quella degli *spirits* ⁽³⁶⁾.

La domanda di *soft drinks*, il cui prezzo è in genere notevolmente inferiore rispetto a quello delle bevande alcoliche, è strettamente dipendente dalle condizioni climatiche riscontrate sul mercato di riferimento.

L'offerta

Il settore degli *spirits* è quello che, in seno al generale mercato delle bevande, ha conosciuto nell'ultimo decennio il più marcato processo di concentrazione.

Con l'acquisizione di Martini da parte di Bacardi nel 1992 e la fusione di Guinness e Grand Metropolitan (che ha dato luogo al gruppo Diageo) nel 1997, si è sviluppato un processo di consolidamento che è continuato sino alla recente acquisizione congiunta di Seagram da parte di Diageo e Pernod Ricard nel dicembre 2000. I principali operatori sono oggi: il già citato gruppo Diageo, titolare, fra gli altri, dei marchi Smirnoff, Johnnie Walker, J&B, Gordon's e Bailey's⁽³⁷⁾; il gruppo Allied Domecq, titolare, fra gli altri, dei marchi Ballantine's, Beefeater, Kahlua, Sauza, Canadian Club e Courvoisier; il gruppo Pernod Ricard, titolare, fra gli altri, dei marchi Pernod, Ricard, Wild Turkey, Jameson's, Clan Campbell e Pastis 51⁽³⁸⁾; e il Gruppo Bacardi Martini, titolare fra gli altri del marchio Bacardi. Il *business* degli *spirits* è caratterizzato dalla importanza della strategia pubblicitaria e promozionale. I costi per pubblicità pesano, di regola, in misura significativa sui costi complessivi di produzione.

Il settore dei vini è, invece, un settore altamente frammentato con numerosi operatori di nicchia concentrati per lo più in Italia, Francia, Spagna e, recentemente, anche negli Stati Uniti, Cile, Sud Africa e Australia. Tuttavia, anche in questo settore operano tutti i gruppi sopra citati e, in particolare, il Gruppo Allied Domecq con i marchi Mumm e Perrier Jouet, il Gruppo Pernod Ricard con i marchi Jacobs' Creek, Wyndham e Canei e il Gruppo Bacardi Martini con il marchio Martini. Vi sono stati, nel corso degli anni '80, anche nel settore *wines* dei primi segni di concentrazione, poi interrottisi, ma ripresi con notevole impulso in questi ultimi anni. Nell'ambito del settore è opportuno distinguere i vini di alta gamma, che possono essere ricondotti alla categoria dei prodotti di lusso, ove la qualità rappresenta una priorità, rispetto ai vini di fascia media o medio-bassa, che rientrano, invece, nella categoria di beni di largo consumo. Per questi ultimi (per i quali si utilizzano canali di comunicazione di massa) le attività pubblicitarie giocano un ruolo più importante rispetto a quanto non avvenga per i vini di lusso destinati ad un pubblico di *élite* (per i quali si predilige una comunicazione affidata a canali adeguati a tali destinatari).

Il mercato dei *soft drinks* è caratterizzato dalla presenza di pochi *players* globali (ad esempio, le multinazionali Coca Cola, Pepsi Cola e Cadbury Schweppes) e da un rilevante numero di operatori locali.

Lo scenario competitivo

Il settore degli *spirits* è caratterizzato da più alti margini di profitto e da una concorrenza agguerrita, sul

⁽³⁵⁾ Fonte: World Drinks Trends 2000 Edition (Productshap Voor Gedistilleerde Dranken in association with NTC Publications).

⁽³⁶⁾ Fonte: World Drinks Trends 2000 Edition (Productshap Voor Gedistilleerde Dranken in association with NTC Publications).

⁽³⁷⁾ Non sono inclusi i marchi recentemente acquistati da Seagram.

⁽³⁸⁾ Non sono inclusi i marchi recentemente acquistati da Seagram.

piano globale, fra un numero concentrato di *players*, i più importanti dei quali sono Diageo, Allied Domecq, Pernod Ricard e Bacardi Martini. Il mercato è caratterizzato da barriere all'entrata derivanti dalla necessità di disporre di un adeguato portafoglio marchi, la cui immagine richiede il sostegno di forti investimenti pubblicitari e promozionali.

La concorrenza nel settore *wines* è difficilmente definibile, perché varia in funzione della singola sottocategoria di prodotto (vini, spumanti, vermouth) ed è strettamente connessa alla struttura in funzione dei diversi mercati regionali.

Anche nel settore *soft drinks*, al di là di posizioni di forza di un numero limitato di multinazionali, lo scenario competitivo varia di mercato in mercato.

1.2.9 Principali fattori Macro e Microeconomici che condizionano l'attività della Società

Fattori macroeconomici

- L'andamento della domanda di bevande è, in generale, parzialmente correlato alle principali variabili macroeconomiche e, in particolare, alla propensione alla spesa dei consumatori. Trattandosi di prodotti voluttuari, la domanda di bevande è più elastica nei mercati a capacità reddituale bassa o medio-bassa, mentre risente meno dell'andamento generale dell'economia nei paesi ad alto reddito *pro capite*.
- Negli ultimi anni, si è registrata una tendenza ad una forte concentrazione nel settore della grande distribuzione. Tale fenomeno potrebbe ridurre la forza contrattuale dei produttori.
- Una parte significativa del fatturato del Gruppo deriva da attività svolte in paesi emergenti (ad esempio, Brasile e paesi dell'Europa centro-orientale), i quali sono maggiormente esposti ai rischi di instabilità economica e politica. In alcuni mercati emergenti in cui il Gruppo è presente, vi sono state in passato, ed è possibile che ve ne siano di nuove in futuro, norme che limitano in vario modo il rimpatrio dei dividendi o difficoltà di copertura dei rischi di cambio.

Fattori microeconomici

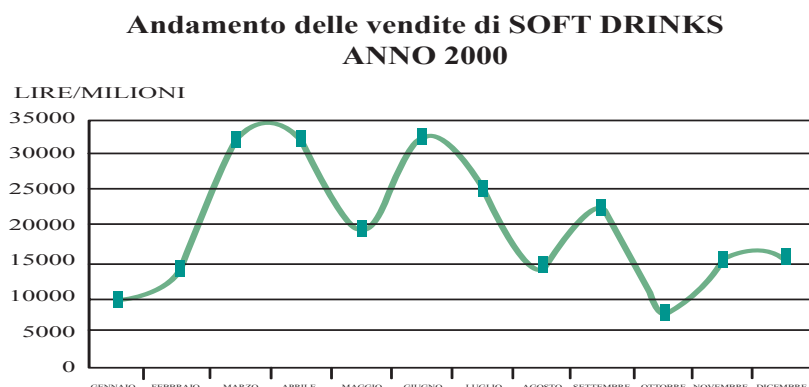
- Il *management* ritiene che l'identità e l'immagine dei marchi costituiscano un fattore fondamentale per il successo del Gruppo, così come il grado di diversificazione del portafoglio marchi che consente di coprire i diversi segmenti del mercato delle bevande.
- Nonostante il portafoglio del Gruppo contenga oggi un *mix* diversificato di marchi dotati di richiamo internazionale e di marchi dotati di posizioni di forza nei rispettivi mercati di riferimento, le vendite nette consolidate del Gruppo dipendono in misura significativa da alcuni prodotti-chiave. Nel 2000, ad esempio, le vendite nette imputabili ai primi cinque prodotti più venduti hanno rappresentato una quota pari a circa il 76,6% delle vendite nette consolidate del Gruppo (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.1.2).
- La capacità di gestione dei marchi e, quindi, la disponibilità di adeguato capitale umano rappresentano un fattore almeno altrettanto significativo rispetto al portafoglio di marchi gestito. La Società dispone attualmente di una squadra di uomini-chiave di comprovata esperienza internazionale e, ad avviso del *management*, il successo del Gruppo dipenderà anche dalla capacità di mantenere ed attrarre amministratori e dipendenti di livello adeguato.
- Nel corso degli ultimi due anni il Gruppo ha compiuto importanti acquisizioni strategiche (segnatamente, l'acquisizione del marchio Cinzano nel novembre 1999 e la recente Acquisizione Brasiliana nel gennaio 2001) (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafi 1.1.2 e 1.1.3). Una parte significativa delle risorse umane e materiali del Gruppo sarà, quindi, impiegata nell'immediato futuro ad integrare tali nuove attività con quelle preesistenti, al fine di meglio sfruttare sinergie ed economie di scala.
- Data l'elasticità della domanda di bevande, la capacità del Gruppo di mantenere ed accrescere competitività e quote di mercato dipende anche, ad avviso del *management*, dalla capacità di praticare prezzi competitivi rispetto a quelli dei concorrenti.

1.2.10 Stagionalità

Alcuni dei prodotti offerti dal Gruppo sono soggetti a stagionalità.

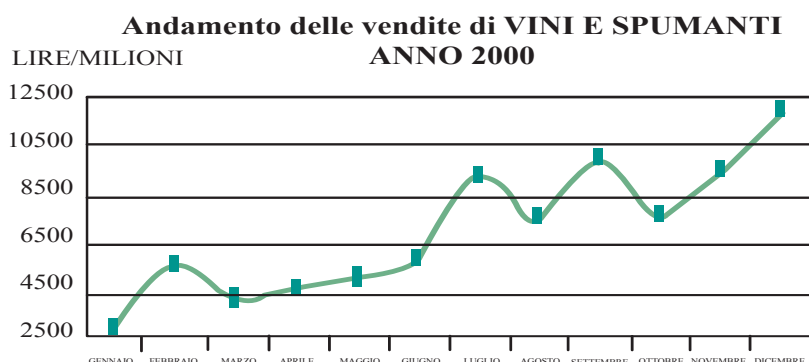
Il consumo di *soft drinks* tende, ad esempio, ad essere superiore durante i mesi più caldi (primavera ed estate). Per la stessa ragione, particolari condizioni climatiche (ad esempio, estati particolarmente calde) possono avere alcuni effetti sul livello delle vendite.

Il seguente grafico mostra l'andamento delle vendite di *soft drinks* nel corso del 2000.

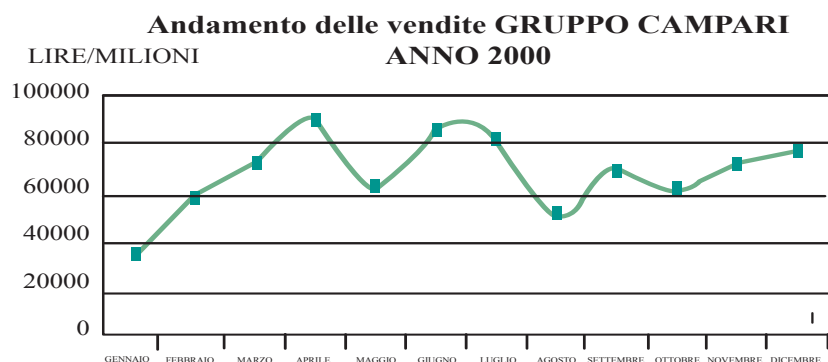


Anche il consumo di vini spumanti presenta una forte stagionalità con un picco delle vendite in connessione con le festività natalizie.

Il presente grafico mostra l'andamento delle vendite di vini spumanti nel corso del 2000.



Data la ricchezza e la diversificazione del portafoglio di prodotti del Gruppo, la stagionalità delle vendite, sul piano globale, è comunque attenuata, come evidenziato dal grafico relativo all'andamento delle vendite nel corso del 2000, che qui di seguito si riporta.



1.2.11 Rischi di mercato

Rischi di cambio

La crescita dell'attività internazionale del Gruppo in aree di mercato estranee all'area dell'Euro ha determinato una maggiore esposizione ai rischi di cambio.

In particolare, l'Acquisizione Brasiliana (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3) ha determinato un significativo incremento delle attività espresse in divisa brasiliana. Il *management* ritiene, tuttavia, che l'esposizione della Società ai rischi di cambio sia limitata, almeno parzialmente, dall'attività di copertura che la Società pone in essere, attraverso contratti a termine sulle valute di riferimento.

Rischi di tassi di interesse

La posizione finanziaria netta consolidata, al 31 dicembre 2000 e al 31 marzo 2001, è risultata pari a Lire/Milioni 364.380 e a Lire/Milioni 195.393, rispettivamente. Il *management* non ritiene, pertanto, che l'eventuale aumento dei tassi di interesse possa incidere sensibilmente sui risultati del Gruppo. Proprio in considerazione dello scarso ricorso all'indebitamento finanziario, il Gruppo non ha posto in essere operazioni di copertura sui rischi indotti dalle potenziali variazioni dei tassi di interesse.

Incremento dei prezzi di materie prime e materiali di confezionamento e di spazi pubblicitari

Nonostante il Gruppo non ritenga di dipendere da singoli fornitori di materie prime e materiali di confezionamento, data la loro tendenziale sostituibilità, un aumento generalizzato dei prezzi medi potrebbe influenzare negativamente i risultati del Gruppo. Nel 2000, ad esempio, si è constatato un aumento assai significativo del prezzo medio del PET⁽³⁹⁾ in Italia, e ci si aspetta che tale *trend* possa continuare anche nell'esercizio in corso.

Inoltre, con riferimento al mercato italiano, il limitato numero di fornitori di spazi pubblicitari televisivi e la conseguente limitata disponibilità di spazi in un momento di andamento crescente della domanda espongono la Società, così come, peraltro, tutti gli altri concorrenti, a possibili incrementi delle tariffe, come quelli che si sono verificati negli ultimi anni.

1.2.12 Materie Prime

Le principali materie utilizzate dal Gruppo nella produzione sono, quanto alle bevande, zucchero, alcool, uva, erbe, aromi naturali e succhi di agrumi, quanto al materiale di confezionamento, vetro e PET.

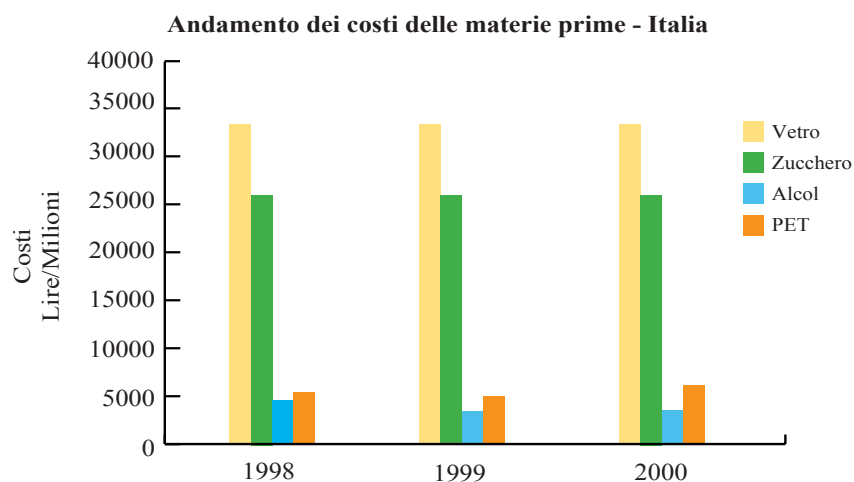
Salvo che per alcuni dei prodotti Cinzano, per i quali non ci si può che avvalere di particolari uve prodotte nella regione piemontese, il Gruppo si rifornisce delle materie prime necessarie alla produzione sul mercato con contratti di volta in volta stipulati con fornitori tutti altamente fungibili.

Il Gruppo non incontra difficoltà nel reperimento delle materie prime e, data la loro intrinseca fungibilità, non prevede di incontrarne in futuro.

Il prezzo delle materie prime dipende dai seguenti fattori: andamento della produzione agricola, condizioni climatiche, domanda, restrizioni normative. Il gioco di questi fattori potrebbe, in futuro, determinare un significativo aumento dei prezzi.

⁽³⁹⁾ Il "PET" è la materia prima utilizzata per la fabbricazione delle bottiglie in plastica dei *soft drinks*.

Il seguente grafico illustra l'andamento in Italia dei costi medi delle principali materie prime (vetro, zucchero, alcol e PET) utilizzate nella produzione, nel corso degli anni 2000, 1999 e 1998.



1.2.13 Andamento dei prezzi dei prodotti della Società

La tabella che segue illustra, per i prodotti più venduti (in termini di vendite nette) del Gruppo, per ciascuna categoria (*spirits*, *wines* e *soft drinks*), l'andamento dei prezzi medi di vendita al dettaglio per litro di prodotto, nel mercato italiano, nel corso del triennio 1998-2000⁽⁴⁰⁾.

Spirits

Prodotto	2000	1999	1998
	Lire	Lire	Lire
Campari	18.460	18.047	17.711
CampariSoda	11.535	11.285	11.052
Cynar	16.155	15.797	15.338
Jägermeister	24.615	24.652	24.377
Biancosarti	20.315	19.846	19.477

Wines

Prodotto	2000	1999	1998
	Lire	Lire	Lire
Asti Cinzano	7.225	7.138	7.264
Altri dolci Cinzano	6.217	6.014	6.325
Pinot Chardonnay Cinzano	6.997	6.856	6.661

Soft Drinks

Prodotto	2000	1999	1998
	Lire	Lire	Lire
Crodino	6.899	6.765	6.765
Lemonsoda	1.412	1.419	1.434
Oransoda	1.299	1.327	1.362

Ad avviso del *management*, i dati sopra riportati sono adeguatamente rappresentativi dell'andamento dei prezzi della produzione complessiva del Gruppo.

⁽⁴⁰⁾ Fonte: dati Nielsen, anni terminanti DG99, DG00 e DG01.

1.2.14 Il quadro normativo rilevante per le attività della Società

La Società è soggetta alla normativa generalmente applicabile alle imprese commerciali e manifatturiere (ivi inclusa la normativa giuslavoristica, la normativa antitrust, la normativa pubblicitaria, la normativa per la tutela dei consumatori e la normativa ambientale).

La Società è, inoltre, soggetta alla particolare regolamentazione settoriale relativa al *business* delle bevande.

Fra le disposizioni di legge che assumono particolare rilevanza per l'attività della Società si segnalano:

- la legge n. 1029 del 3 ottobre 1957, in materia di produzione e commercio di alcool etilico e i molteplici regolamenti comunitari in materia di produzione e commercio dei vini (in particolare: Regolamenti CEE nn. 822/1987, 2392/89, 358/79, 3309/85, 2707/86, 823/87, 3201/90, 1601/91, 2332/92, 2333/92, 554/95);
- il Regolamento CEE n. 1576/89 del 29 maggio 1989, che stabilisce le regole generali relative alla definizione, alla designazione e alla presentazione delle bevande spiritose;
- il decreto legislativo n. 105 del 25 gennaio 1992, (attuativo della Direttiva Comunitaria 80/777/CE) in materia di utilizzazione e commercializzazione delle acque minerali naturali;
- il decreto legislativo n. 109 del 27 gennaio 1992, (attuativo delle Direttive Comunitarie 89/395/CE e 89/396/CE) in materia etichettatura, presentazione e pubblicità dei prodotti alimentari;
- il decreto legislativo n. 504 del 26 ottobre 1995, in materia di imposte sulla produzione e consumo di bevande alcoliche (c.d. "accise") (le aliquote applicabili sono di volta in volta stabilite con decreto del presidente del consiglio dei ministri: quelle attualmente in vigore sono state stabilite con decreto del 15 gennaio 1999);
- il decreto legislativo n. 155 del 26 maggio 1997, (attuativo delle Direttive Comunitarie 93/43/CE e 96/3/CE) in materia di igiene dei prodotti alimentari e del processo produttivo.

1.2.15 Il posizionamento competitivo della Società

La concorrenza che il Gruppo è chiamato a fronteggiare varia per settore di attività (*spirits*, *wines* e *soft drinks*) e per area geografica. Proprio per questo, ad avviso del *management*, è più significativo illustrare il posizionamento competitivo per singolo marchio, piuttosto che in termini di gruppi operanti nel settore delle bevande.

Spirits

Sebbene, come appena rilevato, ad avviso del *management*, la concorrenza nel mercato delle bevande – ed in particolare nel settore *spirits* – sia misurabile più in termini di singolo *brand*, che in termini di gruppi operanti nel settore, prima di procedere all'analisi del posizionamento dei più importanti *brands* del Gruppo, si rappresenteranno, innanzitutto, con la seguente tabella, i primi quindici produttori e distributori di *spirits* di marca con indicazione (i) del numero di marchi posseduti compresi fra i primi 100, nonché (ii) dei volumi venduti in milioni di casse da nove litri. I dati sono tratti da Impact Databank del febbraio 2001 e sono relativi all'anno 2000.

Posizione	Società	Numero di marchi	Milioni di casse da 9 litri
1	Diageo ^(I)	17	63,3
2	Pernod Ricard ^(II)	12	26,8
3	Allied Domecq ^(III)	11	26,7
4	Bacardi	5	25,8
5	Brown-Forman	4	11,8
	Totale primi 5	49	154,4
6	V&S Vin & Spirit AB	2	8,3
7	Suntory	5	7,7
8	Jim Bean Brands	3	7,3
9	Campari	3	6,2
10	Eckes A.G.	4	5,7
	Totale primi 10	66	189,5
11	Tequila Cuervo SA	1	5,5
12	William Grant	2	5,2
13	De Kuyper	1	4,7
14	Destileria Serralles ^(IV)	1	4,3
15	Constellation Brands	2	3,2
	Totale primi 15	73	212,3
	Altri	27	43,6
	Totale primi 100	100	255,9

(I) Sono inclusi i marchi recentemente acquistati da Seagram. È escluso il marchio "Captain Morgan" la cui proprietà è controversa.

(II) Sono inclusi i marchi recentemente acquistati da Seagram.

(III) È escluso il marchio "Captain Morgan" la cui proprietà è controversa.

(IV) È incluso il marchio "Captain Morgan" la cui proprietà è controversa.

Quanto al posizionamento competitivo dei singoli *brands*, può osservarsi come i marchi del Gruppo fronteggino una concorrenza proveniente sia dai grandi operatori internazionali sia dai produttori locali di qualità.

Campari, che è il prodotto-simbolo del Gruppo, non rientra in una precisa sotto-categoria di *spirits*. A seconda del mercato di riferimento, variando l'"occasione di uso"⁽⁴¹⁾, varia anche il segmento di mercato ove esso può essere inquadrato. In Italia, Campari costituisce l'aperitivo per eccellenza e compete, quindi, con Aperol, Martini e Zucca. In Germania, viene anche bevuto con aggiunta di succo di arancia e ghiaccio e compete, quindi, con *long drinks* quali quelli a base di rum Bacardi. In Brasile, infine, Campari viene servito "*on the rocks*" e compete, per lo più, con tutti gli alcolici distillati (ad esempio, i whisky). La non agevole riconducibilità di Campari ad un segmento determinato è una diretta conseguenza della sua tendenziale unicità, che ne rappresenta anche il principale punto di forza. Proprio per questo il Gruppo destina da sempre notevoli risorse al sostegno e al rafforzamento dell'immagine del marchio. Nel 2000, i mercati più importanti per il Campari sono stati, in termini di volumi venduti, il Brasile, l'Italia, la Germania e la Francia.

⁽⁴¹⁾ L'occasione di uso costituisce per l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato uno dei criteri di aggregazione del mercato di riferimento (cfr., ad esempio, il provvedimento C 1705/A del 2 gennaio 1995). Cfr., anche, fra le altre, la Decisione della Commissione Europea 98/602/CE e la Decisione della Commissione Europea 98/327/CE.

Il mercato di gran lunga più importante per il CampariSoda è l'Italia. Il mercato estero più importante è la Svizzera.

I mercati più importanti per Cynar sono risultati, sempre nel 2000, l'Italia, la Svizzera, il Brasile e l'Argentina.

Ouzo 12 ha il suo mercato principale in Germania – che è il secondo mercato più importante del mondo in termini di volumi per l'ouzo – ove si colloca indiscutibilmente al vertice delle vendite⁽⁴²⁾. In Grecia, che è tradizionalmente il più importante mercato mondiale, Ouzo 12 (distribuito tramite terzi) è il secondo prodotto più venduto⁽⁴³⁾.

Wines

Il settore dei vini, come già segnalato, è un settore altamente frammentato con numerosi operatori di nicchia concentrati per lo più in Italia, Francia, Spagna e, recentemente, anche negli Stati Uniti, Cile, Sud Africa e Australia.

Nel settore dei vini, i prodotti Cinzano godono posizioni di forza in numerosi mercati che generalmente sono molto concorrenziali e sensibili al prezzo. I vermouth Cinzano si collocano all'interno di un segmento ben definito ove il principale concorrente è oggi Martini e, nel 1998, ultimo anno per il quale sono disponibili dati ufficiali, hanno rappresentato il secondo marchio di vermouth nel mondo in termini di volume⁽⁴⁴⁾. Anche i vini spumanti Cinzano, *leader* in Germania⁽⁴⁵⁾ e con una forte posizione in Italia⁽⁴⁶⁾ nel segmento dei vini Asti, si collocano in un settore di mercato, il cui principale *player*, sul mercato tedesco, è Freixenet. I mercati più importanti dei vermouth Cinzano sono Argentina, Regno Unito, Germania e Brasile, mentre quelli degli spumanti Cinzano sono Italia e Germania.

Soft drinks

I *soft drinks* sono soggetti ad una intensa competizione nel loro mercato principale che è quello italiano. Essi competono con molti altri operatori multinazionali (quali, ad esempio, Coca Cola, Pepsi Cola e San Pellegrino), nazionali (principalmente San Benedetto) e regionali. Il Crodino, commercializzato nella tipica versione monodose, è particolarmente diffuso in Italia, ma è anche molto noto in Olanda, Svizzera e Belgio e altri mercati esteri. I principali concorrenti sono Sanbittér e Gingerino.

Sempre nel 2000, Lemonsoda ha goduto, in Italia, di una considerevole posizione di forza nel suo segmento ove il principale concorrente è Fanta Icy Lemon.

Il posizionamento competitivo del Gruppo

Il Gruppo compete a livello mondiale con produttori e distributori nel mercato dei *beverages*, i principali fra i quali possono essere raggruppati a seconda dei punti di forza che li contraddistinguono (per ulteriori informazioni sul mercato di riferimento, *cfr.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.2.8). Innanzitutto, il gruppo Diageo, indiscutibilmente *leader* a livello mondiale; poi, i gruppi Allied Domecq, Pernod Ricard e Bacardi, che posseggono marchi rinomati e posizioni di forza in mercati determinati; i gruppi Brown Forman, V&S e Jim Beam Brands, produttori e distributori di marchi di nicchia; ed, infine, i gruppi Constellation Brands, Eckes e De Kuyper, con posizioni di rilievo solo su certi mercati locali.

Il Gruppo, sebbene si trovi a competere con produttori e distributori dotati di forza e mezzi superiori ai propri, si distingue, tuttavia, per il peculiare ed unico approccio al processo di consolidamento del mercato cui sta partecipando attivamente sin dal 1995. Esso, infatti, riesce a fondere nel suo portafoglio marchi tutti i punti di forza specifici dei suoi principali concorrenti possedendo marchi rinomati dotati di posizioni di forza (come Campari e Cinzano), marchi di nicchia (Lemonsoda e Ouzo 12) e marchi *leader* in settori specifici (CampariSoda, Crodino, Cynar e Dreher).

⁽⁴²⁾ Fonte: Nielsen, anno solare 2000, nella categoria "Ouzo".

⁽⁴³⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Ouzo".

⁽⁴⁴⁾ Fonte: Impact Databank, "The Global Drinks Market", 1999 Edition.

⁽⁴⁵⁾ Fonte: Nielsen, anno solare 2000, nella categoria "Asti".

⁽⁴⁶⁾ Fonte: Nielsen, anno terminante DG01, nella categoria "Spumanti".

1.2.16 Grado di dipendenza da brevetti e *know how*, marchi, nomi di dominio internet e contratti di licenza

1.2.16.1 I brevetti e la politica di tutela del *know how*

Le attività del Gruppo non dipendono né da brevetti propri, né da brevetti di terzi.

Il Gruppo non ritiene opportuno tutelare i propri prodotti attraverso deposito di brevetti, i quali, peraltro, una volta giunti a scadenza risulterebbero accessibili a tutti. Anche in ragione della temporaneità del diritto di esclusiva che caratterizza la tutela brevettuale, si ritiene preferibile proteggere la composizione specifica dei prodotti (e, soprattutto, dei prodotti-chiave), mantenendo di regola all'interno del Gruppo quel segmento della fase produttiva che afferisce alla preparazione dell'infusione-base (ad esempio, il concentrato dal quale viene poi preparato il Campari, la c.d. "infusione Campari").

In ogni caso, ove terzi siano coinvolti nella produzione e/o nella distribuzione dei prodotti, il Gruppo tutela il proprio *know how* attraverso clausole di riservatezza. Anche i dipendenti del Gruppo che hanno accesso alla formula segreta dei prodotti sono vincolati alla riservatezza da apposite clausole contrattuali (oltre che dalle norme di legge).

1.2.16.2 I marchi

Il Gruppo ritiene che i marchi, insieme alla capacità di gestirli, rappresentino le componenti fondamentali e strategiche della propria attività imprenditoriale. È, pertanto, con grande attenzione che il Gruppo ha sempre curato, e continuerà a curare con la più stretta vigilanza, la tutela dei propri marchi, per prevenire possibili lesioni da parte di terzi e per reagire con la massima tempestività ove ciò si renda necessario. Proprio allo scopo di rendere massimamente efficace la protezione dei marchi su base mondiale, laddove il Gruppo si avvalga di terzi per la produzione e/o distribuzione di propri prodotti per determinati mercati, i contratti prevedono, di regola, che il terzo sia tenuto a collaborare attivamente con il Gruppo per la più efficace tutela del marchio.

I principali marchi di cui il Gruppo è titolare sono indicati qui di seguito.

- *Marchi Campari.* La Società è da sempre l'esclusiva proprietaria dei marchi Campari (nelle diverse tipologie, parola, figurativo e logo) per i quali sono state effettuate le registrazioni nazionali, internazionali ed anche comunitarie (a partire dal 1998). Le registrazioni nazionali e comunitarie sono state effettuate principalmente per le classi merceologiche nn. 32 (birre e bevande analcoliche), 33 (bevande alcoliche) e 42 (servizi), mentre il marchio internazionale è registrato e protetto per tutte le classi merceologiche. Dopo una attenta indagine di mercato, nel 1998, è stata depositata e registrata a livello mondiale, una nuova etichetta che riflette un lieve *restyling* della precedente.
- *Marchi Cinzano.* I marchi Cinzano sono stati rilevati nel novembre del 1999, nel quadro dell'Acquisizione Cinzano. Anteriormente all'acquisizione, la proprietà dei marchi Cinzano era distribuita fra diverse società del gruppo dei venditori. Al fine di realizzare un assetto proprietario più efficiente, la proprietà di tutti i marchi Cinzano è stata poi concentrata nella società Francesco Cinzano & C.ia S.p.A.. In virtù di un accordo risalente al 1938, la proprietà dei marchi Cinzano in Francia e in alcune ex-colonie francesi è di terzi.
- *Marchi Crodo e altri marchi.* I marchi Crodo, il marchio Cynar, i marchi Lemonsoda e Oransoda e Biancosarti sono stati acquisiti nell'ambito dell'acquisizione del settembre del 1995 con la quale è stato dato avvio al processo di espansione del Gruppo (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.2). Tutti questi marchi, insieme al marchio Pelmosoda, registrato in occasione del lancio del prodotto nel 1999, sono di esclusiva proprietà della società Campari-Crodo S.p.A..
- *Marchio Ouzo 12.* I marchi Ouzo (che il Gruppo ha acquistato nel maggio 1999) fanno capo in parte alla società N. Kaloyannis Bros A.E.B.E. (società di diritto greco) ed in parte alla società O-Do-deca B.V. (società di diritto olandese).

- *Marchi brasiliani e uruguayani.* I marchi acquisiti nell'ambito della recente Acquisizione Brasiliana sono di proprietà delle società Dreher S.A. (marchi Dreher e Liebfraumilch), Gregson's S.A. (marchio Gregson's) e Campari do Brasil Ltda. (marchi Drury's, Old Eight e Gold Cup), quest'ultima avendoli acquisiti a seguito della incorporazione della DCM Participações Ltda.

1.2.16.3 Nomi di dominio internet

Nel corso degli ultimi anni, secondo una precisa strategia di tutela della proprietà industriale e di *marketing* volta a potenziare la presenza del Gruppo su Internet, la Società ha proceduto alla registrazione come *domain names* sotto diversi *country code*, corrispondenti ai *Top Level Domain*, rispettivamente, nazionale (.it) ed internazionale (.com), sia dei principali marchi parola sia di alcune indicazioni descrittive (tra le altre, vermouth, bitter, ecc.) collegati attraverso un sistema di *linking* al sito principale del Gruppo. Il sito principale del Gruppo è www.campari.com, che contiene ampie informazioni sul Gruppo stesso e sui suoi prodotti. Nel corso degli anni il Gruppo ha, altresì, registrato altri *domain names* in occasione di eventi speciali (ad esempio, il sito www.campariredart.com è stato registrato in occasione di un concorso d'arte per nuovi poster pubblicitari).

Nell'ambito degli accordi commerciali con i propri distributori e *partner* internazionali, il Gruppo ha costruito una rete di collegamenti che consentono l'accesso immediato al sito www.campari.com con un semplice *click* del *mouse*.

1.2.16.4 Accordi di licenza

Conformemente a quanto di consueto avviene nell'industria delle bevande, il Gruppo ha stipulato accordi di licenza per la produzione e/o distribuzione dei propri prodotti, soprattutto sul mercato estero. Inoltre, il Gruppo produce e/o distribuisce, su licenza, prodotti di terzi.

Licenze concesse dal Gruppo a terzi

Nei paesi in cui non è presente con strutture produttive e distributive proprie, il Gruppo si avvale della collaborazione di operatori terzi, con i quali stipula appositi contratti di produzione e/o distribuzione dei propri prodotti.

I contratti che attribuiscono a terzi licenza di fabbricazione prevedono di regola l'obbligo per il produttore di acquistare direttamente dal Gruppo il preparato-base per la fabbricazione del prodotto e l'obbligo di inviare campioni dei prodotti, prima dell'immissione sul mercato, per consentire il controllo di qualità, oltreché di consentire ai rappresentanti del Gruppo di compiere sopralluoghi presso le strutture produttive prima dell'inizio della produzione e, periodicamente, nel corso della stessa. Di regola, gli accordi contrattuali con i quali viene concessa licenza di fabbricazione e/o distribuzione dei prodotti del Gruppo sono basati su uno *standard* contrattuale che prevede, *inter alia*, l'impegno del licenziatario al raggiungimento di determinati volumi minimi delle vendite, l'impegno alla predisposizione di un piano di *marketing*, nonché l'impegno ad effettuare investimenti in campagne pubblicitarie e iniziative promozionali approvate dal Gruppo.

Le seguenti tabelle illustrano i principali accordi di licenza di produzione e/o distribuzione per i tre marchi Campari, Cinzano e Cynar, con l'indicazione dell'oggetto dell'accordo nonché dell'ambito territoriale.

CAMPARI

Territorio	Licenziatario	Oggetto
Francia	Triodis	Licenza di distribuzione
Giappone *	Suntory	Licenza di produzione e distribuzione
Spagna	Codorniu	Licenza di distribuzione
Grecia	Amvyx	Licenza di distribuzione
Gran Bretagna	First Drinks	Licenza di distribuzione
Austria	Top Spirits	Licenza di distribuzione
Stati Uniti	Skyy Spirits	Licenza di distribuzione

* In Giappone, oltre a Campari, che viene importato dall'Italia, è fabbricato e commercializzato localmente un prodotto a base di Campari, che ne costituisce una *line extension*.

CINZANO

Territorio	Licenziatario	Oggetto
Italia	Fratelli Gancia & C.	Licenza di produzione
Italia	United Distillers & Vintners Operations Italia	Licenza di produzione
Argentina	CEPAS Argentinas	Licenza di produzione e distribuzione
Gran Bretagna	Allied Domecq	Licenza di distribuzione
Stati Uniti	Skyy Spirits	Licenza di distribuzione
Spagna	Codorniu	Licenza di distribuzione
Giappone	Suntory	Licenza di distribuzione
Sud Africa	African Wines and Spirits	Licenza di distribuzione
Repubblica Ceca	Bohemia	Licenza di distribuzione

CYNAR

Territorio	Licenziatario	Oggetto
Svizzera	Bols-Cynar Ballantine's	Licenza di distribuzione
Brasile	Wessanen do Brasil	Licenza di produzione e distribuzione
Argentina	CEPAS Argentinas.	Licenza di distribuzione
Slovenia	Allied Domecq	Licenza di distribuzione
Francia*	Bols France	Licenza di distribuzione
Spagna	Zadibe	Licenza di distribuzione

* È prevista la risoluzione del contratto a far data dal 15 giugno 2001.

Licenze concesse da terzi al Gruppo

La seguente tabella contiene i dati relativi agli accordi di produzione e/o distribuzione di marchi di terzi sottoscritti dal Gruppo, con separata indicazione dei marchi oggetto della licenza, dei titolari del marchio, dell'oggetto dell'accordo nonché dell'ambito territoriale cui l'accordo si estende.

<u>Marchio</u>	<u>Titolare del marchio</u>	<u>Oggetto</u>	<u>Territorio</u>
Lipton Ice Tea	Unilever Italia – Divisione van den Bergh S.p.A.	Produzione* e distribuzione esclusiva	Italia, San Marino e Città del Vaticano
Jägermeister	Mast-Jägermeister A.G.	Produzione e distribuzione esclusiva	Italia e Brasile
Grant's	William Grant & Sons International Limited	Distribuzione esclusiva	Italia e Brasile
Glenfiddich	William Grant & Sons International Limited	Distribuzione esclusiva	Italia e Brasile
Clan MacGregor	William Grant & Sons International Limited	Imbottigliamento e distribuzione esclusiva	Brasile
Skyy Vodka	Skyy Spirits LLC	Distribuzione esclusiva	Tutto il mondo tranne USA
Grand Marnier	Marnier-Lapostolle S.A.	Distribuzione esclusiva	Germania
Riccadonna	Bersano Riccadonna S.p.A.	Distribuzione esclusiva	Tutto il mondo (esclusi Italia, San Marino, Stato Città del Vaticano, Stati Uniti d'America, Romania, Germania e Francia)
Smirnoff Vodka	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione esclusiva	Brasile
Smirnoff Ice	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione non esclusiva	Brasile
Bell's Scotch Whisky	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione esclusiva	Brasile
Gilbey's Gin	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione esclusiva	Brasile
Master's Choice	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione esclusiva	Brasile
Berro D'Agua	UDV Marketing e Serviços Ltda.	Produzione esclusiva	Brasile
Henkell Trocken	Henkell Söhnlein A.G.	Distribuzione esclusiva	Svizzera
Granini	Eckes Granini GmbH	Distribuzione esclusiva	Italia

* Limitatamente ad alcuni formati di prodotto.

Qui di seguito sono descritte le principali clausole degli accordi di licenza di distribuzione e/o produzione di prodotti a marchio di terzi maggiormente rilevanti.

Lipton Ice Tea

Il contratto di distribuzione esclusiva in Italia, Repubblica di San Marino e Città del Vaticano, stipulato tra Campari S.p.A. e Unilever Italia S.p.A. - Divisione van den Bergh in data 10 dicembre 1998, ha durata fino al 31 dicembre 2003, e prevede il rinnovo automatico nell'ipotesi di raggiungimento da parte della licenziataria di determinati minimi di vendita. L'accordo contiene un diritto di esclusiva in favore di Unilever, in forza del quale Campari S.p.A. si è impegnata a non commercializzare nuovi prodotti in concorrenza con quelli oggetto della licenza.

Jägermeister

La licenza esclusiva di fabbricazione e distribuzione in Italia dell'amaro Jägermeister è stata acquistata dal Gruppo nel 1995, a seguito dell'acquisizione della società Gruppo Grandi Marche Associate S.p.A. (società del Gruppo BolsWessanen), licenziataria del marchio in forza di contratto con Mast-Jägermeister A.G. dell'1 settembre 1993 e successivamente rinnovato nel 1999. La scadenza della licenza è fissata al 31 dicembre 2004; è comunque previsto il rinnovo automatico del contratto per ulteriori cinque anni, salvo recesso esercitabile da ciascuna delle parti un anno prima della scadenza. Per la produzione del-

l'amaro, effettuata presso lo stabilimento della Campari-Crodo S.p.A. di Termoli, il Gruppo acquista l'infusione Jägermeister direttamente dalla licenziante (o da soggetti indicati dalla licenziante). La distribuzione dell'amaro è effettuata da Campari S.p.A.. I costi di pubblicità sono a carico di entrambe le parti.

Grant's e Glenfiddich

Il contratto di licenza di distribuzione esclusiva in Italia dei whisky a marchio Grant's e Glenfiddich con la titolare dei marchi William Grant & Sons International Limited, stipulato in data 28 novembre 1996, è stato recentemente rinnovato sino al 31 dicembre 2005.

Sky Vodka

Il contratto di licenza di distribuzione mondiale (con esclusione degli Stati Uniti) del prodotto a marchio Sky Vodka è stato concluso il 19 novembre 1998 nel quadro degli accordi per l'acquisto di una partecipazione di circa il 10% nella società americana titolare del marchio, Sky Spirits LLC. Il contratto attribuisce a Campari International S.A.M. licenza di distribuzione di Sky Vodka sino al 31 dicembre 2008 ed è rinnovabile per ulteriori periodi di dieci anni, a determinate condizioni.

Riccadonna

Il contratto di licenza di distribuzione in esclusiva (con esclusione dell'Italia, degli Stati Uniti, della Germania, della Francia e di altri mercati minori) dei prodotti a marchio Riccadonna (tra i quali, il President Reserve Riccadonna, l'Asti Riccadonna e il Vermouth Riccadonna) è stato stipulato in data 21 marzo 1996 ed è stato recentemente rinnovato sino al 31 dicembre 2005.

1.2.17 Beni gratuitamente devolvibili

La Società non possiede beni in concessione gratuitamente devolvibili.

Per la produzione e l'imbottigliamento delle acque minerali a marchio Crodo, il Gruppo utilizza le fonti di acque minerali nel Comune di Crodo, facenti parte del patrimonio della Regione Piemonte. Campari-Crodo S.p.A. è infatti titolare di concessione delle acque minerali "Terme di Crodo" da parte della Giunta Regionale del Piemonte. La concessione, con delibera del 18 aprile 1995, è stata rinnovata per un ventennio a decorrere dal 7 settembre 1992.

1.2.18 Operazioni infragruppo e con parti correlate

Con riferimento agli anni 2000, 1999 e 1998, si segnalano qui di seguito le operazioni infragruppo fra la Società e proprie controllate, nonché le operazioni fra, la Società o una società del Gruppo da una parte, e, una parte correlata, dall'altra parte.

1.2.18.1 Operazioni infragruppo

Accordi di licenza di produzione e/o distribuzione

Come di regola avviene nei gruppi operanti nel settore commerciale e manifatturiero, la produzione e la distribuzione dei prodotti comporta, prima ancora che gli stessi vengano venduti ai clienti finali, scambi di merci fra società del Gruppo produttrici e società del Gruppo distributrici. Poiché, inoltre, la produzione e/o distribuzione riguarda prodotti protetti da marchio, gli accordi di produzione e/o distribuzione fra società del Gruppo comportano anche la concessione di apposita licenza da parte della società titolare del marchio.

Questo è quel che avviene anche nel Gruppo facente capo alla Società, la quale è spesso la controparte contrattuale, nelle vesti di licenziante, di tali rapporti.

Qui di seguito si indicano le licenze di produzione e/o distribuzione fra società del Gruppo.

La Società ha affidato la produzione dei prodotti a marchio Campari, in via non esclusiva, a Campari-Crodo S.p.A. e la distribuzione degli stessi prodotti, in via esclusiva, a Campari S.p.A. per il mercato italiano, ed a Campari International S.A.M. per il mercato internazionale, concedendo a tali società altresì licenza di uso dei relativi marchi. In alcuni casi, la Società ha in corso contratti di licenza di produzione e distribuzione direttamente con società del Gruppo operanti in specifici mercati esteri. Tali rapporti sono qui di seguito brevemente descritti.

In forza di contratti stipulati nel 1995 e nel 1997, la Società ha concesso a Campari-Crodo S.p.A. licenza non esclusiva per la fabbricazione di Campari e di Campari Soda con obbligo di vendita in esclusiva a Campari S.p.A. o alla stessa Società, concedendo contestualmente a Campari S.p.A. la distribuzione esclusiva relativamente ai prodotti Campari, Campari Soda, Cordial Campari ed ogni altra bevanda con marchio Campari, per il mercato italiano. In forza di tali contratti è stata concessa anche licenza di uso dei marchi di proprietà della Società relativi ai prodotti coperti dal contratto.

In forza di contratto concluso nel maggio 1995, Campari-Crodo S.p.A. fornisce alla Società, che gode di diritto di acquisto in esclusiva, i semilavorati necessari per la fabbricazione dei prodotti a marchio Campari.

In forza di contratto stipulato nel giugno 1996, la Società ha concesso a Campari International S.A.M. il diritto di distribuzione esclusiva, con facoltà di stipulare contratti di sub-distribuzione o agenzia con terzi, dei prodotti Campari, Campari Soda, Cordial Campari e altri prodotti a marchio Campari, in tutti i mercati del mondo, con l'esclusione dei mercati dell'Italia, San Marino e Città del Vaticano, attribuendole in via esclusiva altresì il diritto di fornire ai licenziatari esteri le materie prime, gli ingredienti e i semilavorati dei prodotti della Società.

In forza di contratto stipulato nel 1989, la Società ha concesso a Campari do Brasil Ltda. licenza esclusiva di uso dei marchi, nonché di fabbricazione e commercio dei prodotti a marchio Campari in Brasile, e, in forza di contratto stipulato nel giugno 1982, la Società ha concesso a Campari France S.A. la licenza di produzione di Campari in Francia.

Contratti di servizi

Al fine di una migliore e più efficiente allocazione delle risorse all'interno del Gruppo, la prestazione di alcuni servizi è stata concentrata presso la Società, la quale agisce esclusivamente a favore di altre società del Gruppo.

La Società presta, in particolare, servizi alle società del Gruppo operanti in Italia nei termini appresso specificati.

Dal marzo 1995 la Società fornisce alle controllate Campari S.p.A. e Campari-Crodo S.p.A. servizi di logistica, coordinamento commerciale in Italia, *marketing* strategico, coordinamento risorse umane, amministrazione, coordinamento finanziario, EDP, assistenza legale e marchi, coordinamento assicurazioni, servizio immobiliare, sulla base di specifici accordi di servizio a tempo indeterminato.

Simili accordi sono stati conclusi dalla Società nel 1997 anche con S.A.M.O. S.p.A. e, nel 1999, con Francesco Cinzano & C.ia. S.p.A. e con Cinzano Investimenti & Partecipazioni S.p.A.. Per tali servizi, ciascuna società beneficiaria corrisponde alla Società un compenso annuo, determinato sulla base dei costi e delle spese generali sostenuti dalla Società.

La Società presta, inoltre, servizi di tesoreria, forniti a condizioni di mercato, alle medesime controllate Campari S.p.A., Campari-Crodo S.p.A., S.A.M.O. S.p.A. (dal dicembre 1998), Francesco Cinzano & C.ia S.p.A. e Cinzano Investimenti & Partecipazioni S.p.A. (dal novembre 1999).

La Società presta, infine, servizi di assistenza e consulenza nel campo della proprietà intellettuale a favore delle controllate estere Kaloyannis Bros A.E.B.E. e O-Dodeca B.V. (titolari del marchio Ouzo 12), in forza di accordi stipulati nel giugno 1999. Il corrispettivo annuale contrattualmente previsto a favore della Società è rispettivamente di Lire/Milioni 18 e Lire/Milioni 2.

Per il settore internazionale, la Società si è avvalsa, a partire dal marzo 1999, di servizi di consulenza nei

settori della pianificazione strategica, produzione, immobili, assistenza legale e rapporti con istituzioni pubbliche, controllo di gestione, marketing e assicurazioni, prestati da Campari Management S.A.M. in forza di contratto cessato a far data dal 31 marzo 2001.

Tabelle riepilogative dei corrispettivi per scambi infragruppo di merci e/o servizi

La seguente tabella illustra, con riferimento agli esercizi 1998, 1999 e 2000, i corrispettivi corrisposti dalle controllate alla Società per acquisti di merci e/o di servizi (il valore complessivo dei quali supera Lire/milioni 100).

Società	Corrispettivi fatturati dalla Società			
	2000		1999	
	Lire/milioni	Euro/milioni	Lire/milioni	Lire/milioni
Campari S.p.A.	125.643	64,9	113.308	113.304
Campari-Crodo S.p.A.	10.912	5,6	10.095	4.378
S.A.M.O. S.p.A.	513	0,3	476	619
Francesco Cinzano & C.ia. S.p.A.	1.029	0,5	280	—
Crodo Sud S.p.A.*	—	—	—	8.141
SIPAN S.p.A.*	—	—	—	2.211
Campari International S.A.M. . .	58.389	30,2	58.785	56.473
Campari S.A.**	—	—	—	175

*Società fusa per incorporazione nella Campari-Crodo S.p.A. il 13 ottobre 1999.

** Con delibera dell'assemblea straordinaria del 14/12/1999 ha mutato denominazione in Campari Schweiz A.G..

La seguente tabella illustra, con riferimento agli esercizi 1998, 1999 e 2000, i corrispettivi corrisposti dalla Società alle controllate per vendite di merci e/o di servizi (il valore complessivo dei quali supera Lire/milioni 100).

Società	Corrispettivi fatturati alla Società			
	2000		1999	
	Lire/milioni	Euro/milioni	Lire/milioni	Lire/milioni
Campari S.p.A.	—	—	505	168
Campari-Crodo S.p.A.	2.377	1,2	2.680	221
Cinzano Investimenti e Partecipazioni. S.p.A.	—	—	387	—
Crodo Sud S.p.A.*	—	—	—	186
SIPAN S.p.A.*	—	—	—	31.301
Campari International S.A.M. . .	515	0,3	674	—
Campari France S.A.	21.626	11,2	17.029	—
Campari Management S.A.M. . .	3.479	1,8	2.027	—

* Società fusa per incorporazione nella Campari-Crodo S.p.A. il 13 ottobre 1999.

Trasferimenti di partecipazioni

La ricerca del più efficiente assetto organizzativo societario comporta, di regola, in ogni gruppo industriale, trasferimenti di partecipazioni all'interno del gruppo, nonché fusioni e/o scissioni fra società appartenenti al gruppo, le più rilevanti delle quali sono qui di seguito illustrate.

In data 18 ottobre 1998, l'Emittente ha costituito la società Campari Finance Teoranta, di cui ha sottoscritto azioni per un importo pari a Lire/milioni 1.943 e a favore della quale ha anche effettuato un conferimento in conto capitale per un importo pari a Lire/milioni 97.374.

La più recente operazione di riorganizzazione interna è quella avvenuta in connessione all'Acquisizione Brasiliana (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3). In particolare, in data 27 aprile 2001 la Società, al fine di procedere al riassetto societario successivo all'Acquisizione Brasiliana, ha conferito alla stessa Campari do Brasil Ltda. le quote della DCM Participações Ltda., a fronte di quote della Campari do Brasil Ltda. rivenienti da un aumento di capitale della stessa per un valore nominale pari al costo dell'acquisizione di 105 milioni di dollari USA circa. In seguito al detto conferimento, in data 30 aprile 2001, la DCM Participações Ltda. e la sua controllata operativa DCM Industria, Comércio e Serviços Ltda. (anch'essa acquisita nell'ambito dell'Acquisizione Brasiliana) sono state fuse in Campari do Brasil Ltda.

Rapporti di natura finanziaria

In data 6 febbraio 1995, la Società ha concesso a Campari-Crodo S.p.A. un finanziamento di Lire/Miliardi 50 al tasso di interesse annuo pari allo 8,7%. Il finanziamento è stato interamente rimborsato in data 5 novembre 1998.

La Società ha, inoltre, rilasciato alla Banca Commerciale Italiana S.p.A. (oggi IntesaBci) una lettera di *patronage* in data 23 maggio 2000, garantendo Campari-Crodo S.p.A. fino all'ammontare di Lire/Miliardi 5.

Beni in uso

In data 2 gennaio 1998 è stato concluso un contratto di sublocazione tra la Società (sublocatrice) e Campari S.p.A. in relazione all'immobile di Via Turati 27 a Milano. Il canone annuo contrattualmente previsto è pari a Lire/Milioni 485,3.

In data 1° aprile 1996 è, altresì, stato concluso un contratto di sublocazione tra la Società (sublocatrice) e S.A.M.O. S.p.A. in relazione all'immobile di Via Turati 25 a Milano. Il canone annuo contrattualmente previsto è pari a Lire/Milioni 88,2.

1.2.18.2 Operazioni con parti correlate

Rapporti di distribuzione e di licenza

In connessione all'acquisizione delle attività italiane (nel settore delle bevande) di Koninklijke BolsWessanen N.V., il Gruppo ha stretto rapporti di licenza per la produzione e distribuzione di Cynar sul mercato brasiliano e sul mercato svizzero (su tale mercato, tuttavia, dal 2000, la licenza è soltanto di distribuzione), rispettivamente con le società Wessanen do Brasil Ltda. e Bols-Cynar Ballantine's A.G., società collegata al gruppo Wessanen di cui fa parte Wessanen Europa B.V., azionista della Società con il 35% del capitale sociale (cfr. Sezione Prima, Capitolo III, Paragrafo 3.1). Si segnala, altresì, che il consigliere di amministrazione Nicolaas J.M. Kramer ricopre la carica di amministratore della società Bols-Cynar-Ballantine's A.G..

Beni in uso

La Società ha concesso in sublocazione al socio di controllo Alicros S.r.l., per uso uffici, a condizione di mercato, una porzione dell'immobile sito in Milano, Via Bonaventura Cavalieri n. 4, della superficie di circa 200 mq. Il contratto ha durata di 6 anni a partire dal 1° marzo 2001, con facoltà di rinnovo per ulteriori 6 anni. Il canone annuo contrattualmente previsto è pari a Lire/Milioni 85,2.

In data 1° gennaio 1987, la Società ha concesso in locazione al sig. Michele Magno (fratello della controllante del Gruppo) un immobile sito in Roma. A seguito di disdetta di tale rapporto, il conduttore ha corrisposto alla locatrice, conformemente al diritto applicabile, una indennità che, negli anni 2000, 1999 e 1998, è risultata pari complessivamente a Lire 10.328.160 (oltre a Lire 2.914.552 per spese), Lire 10.188.088 (oltre a Lire 2.635.909 per spese) e Lire 10.022.972 (oltre a Lire 2.883.091 per spese).

Operazioni di natura finanziaria

Nel corso del 1997 il socio di controllo della Società, Alicros S.r.l., ha ceduto a Campari-Crodo S.p.A. (in origine Crodo Sud S.p.A.) crediti di imposta relativi a IRPEG e ILOR e relativi interessi maturati fi-

no al 31 dicembre 1996, per un corrispettivo pari al valore nominale di tali crediti, ossia Lire/Miliardi 10.004. L'interesse riconosciuto a Campari-Crodo S.p.A. è pari al tasso legale maggiorato dell'1%. La cessione non è stata notificata all'Amministrazione Finanziaria e pertanto ha valenza interna tra le parti. L'operazione è stata estinta con il rimborso integrale di capitale ed interessi da parte di Alicros S.r.l..

Sempre nel corso del 1997 è stato concluso un contratto simile al precedente per modalità e condizioni finanziarie tra Rosmal S.p.A., socia della Società fino al 29 giugno 1999, e Campari-Crodo S.p.A. (in origine Crodo Sud S.p.A.), per un corrispettivo pari a Lire/Miliardi 4.829. L'operazione è stata estinta con il rimborso integrale di capitale ed interessi.

Altri accordi di cessione di crediti d'imposta tra Campari-Crodo S.p.A. e parti correlate, di modesta entità (complessivamente inferiori a Lire/Miliardi 0,2), si riferiscono a rapporti esauriti alla data del presente Prospetto.

1.2.19 Strategie e Programmi futuri

1.2.19.1 I punti di forza

Nell'ambito del settore in cui opera, la Società ritiene di essere dotata dei seguenti punti di forza.

- *Forte identità di marchio.* Il portafoglio del Gruppo contiene un *mix* diversificato di marchi, con la congiunta ed equilibrata presenza sia di marchi con posizione internazionale di rilievo (quali, ad esempio, Campari e Cinzano), sia marchi *leader* nei rispettivi mercati di appartenenza (quali ad esempio, CampariSoda e Crodino in Italia, Ouzo 12 in Grecia e Germania, Dreher e Old Eight in Brasile, Gregson's in Uruguay). I marchi Campari e Cinzano vantano una storia plurisecolare con origini risalenti, rispettivamente, al 1860 e al 1757. La lunga tradizione e la conseguente forte identità dei marchi contribuisce a rafforzarne l'immagine a livello mondiale e a conseguire una clientela stabile di riferimento. L'attività di gestione del marchio costituisce un aspetto strategico e prioritario nel *business* delle bevande. Nel 2000, le spese pubblicitarie e promozionali sono state pari a Lire/Milioni 154.130 (corrispondenti al 18,3% sul totale delle vendite nette consolidate di prodotti).
- *Consolidati rapporti con produttori e/o distributori.* Il Gruppo gode di una rete internazionale di rapporti con i migliori produttori e/o distributori di bevande, grazie alla quale esso è riuscito, per un verso, a penetrare con i propri marchi in tutti i mercati del mondo in modo economicamente efficiente, e, per l'altro verso, ad accedere al mercato della produzione e/o distribuzione su licenza di prodotti di terzi. Il Gruppo produce e/o distribuisce prodotti i cui marchi appartengono ai più importanti *players* nell'industria delle bevande, quali ad esempio Unilever, UDV e William Grant's & Sons. Il Gruppo detiene, inoltre, una quota di circa il 10% in Skyy Spirits LLC (titolare del marchio Skyy Vodka), la quale, per contro, distribuisce i prodotti del Gruppo sul mercato statunitense.
- *Diversificazione del portafoglio.* La considerevole diversificazione del portafoglio, che include aperitivi, vini spumanti, vermouth, whisky e *soft drinks*, consente al Gruppo di minimizzare i rischi di modifica delle preferenze dei consumatori, contribuendo alla stabilizzazione delle vendite e del profitto. I prodotti del Gruppo sono venduti in oltre 190 paesi: tale diversificazione geografica protegge il Gruppo dal rischio di cattiva congiuntura su base locale, nonché dal rischio di modifica delle preferenze dei consumatori di un dato mercato.
- *Strategia innovativa di marketing.* Attraverso un appropriato dosaggio di centralizzazione della strategia e articolazione regionale della sua applicazione, il Gruppo è riuscito ad elaborare una metodologia innovativa di *marketing*, la cui efficacia ed originalità è comunemente riconosciuta. È così possibile sfruttare al meglio le competenze locali e cogliere con sollecitudine le opportunità che si presentano sui diversi mercati, senza peraltro perdere un chiaro e forte riferimento a politiche promozionali che trascendono, in marchi a forte connotazione internazionale, le specificità locali. Per alcuni mercati-chiave (ove il Gruppo si avvale di una rete distributiva propria) è stato elaborato un sistema, rivelatosi di successo, che prevede un contatto diretto fra la forza vendita e i dettaglianti: gli addetti alle vendite si recano direttamente presso i dettaglianti ai quali distribuiscono materiale pro-

mozionale per sostenere l'immagine dei prodotti esistenti ovvero per preparare il terreno all'introduzione di prodotti nuovi.

- *Forte penetrazione in mercati ad alto tasso di crescita.* Oltre a godere di posizioni di forza in mercati maturi, il Gruppo è anche presente da molti anni in paesi ed aree geografiche ad alto potenziale di crescita (solo in parte finora manifestatosi) in termini di crescita demografica e/o in termini di reddito: ad esempio, il Sud America (dove il Gruppo detiene già posizioni di forza in Brasile e Argentina e presenze importanti in tutti gli altri paesi), l'Asia (dove gode di una soddisfacente posizione in Giappone, diventato ormai il quinto paese per importanza in termini di vendite nette) e l'Europa centro-orientale.
- *Risorse umane di comprovata esperienza internazionale.* La maggior parte dell'alta dirigenza opera da molti anni nel Gruppo ed ha maturato, pertanto, una comprovata capacità di operare con successo su mercati molto competitivi e differenziati e di condurre a termine brillantemente i necessari processi di integrazione che seguono alle acquisizioni strategiche.

1.2.19.2 Le strategie

La Società ritiene che sussistano per il futuro significative opportunità di crescita per il Gruppo. La strategia di crescita può schematicamente articolarsi nei seguenti punti.

Crescita per linee esterne

- *Acquisizioni mirate.* Il Gruppo è sempre vigile su ogni opportunità di acquisizione di marchi e linee di prodotto che, dopo una valutazione attenta e realistica, si dimostrino adatte ad essere integrate nelle attività esistenti con beneficio sulla redditività complessiva del Gruppo. Le acquisizioni mirate che il Gruppo si ripromette di compiere potranno portare, in particolare, ad acquisire sia marchi già autonomamente dotati di una massa critica in alcuni mercati di riferimento, sia marchi che, pur privi di una massa critica autonoma, si prestano, ciò nonostante, a combinarsi sinergicamente con attività del Gruppo in mercati ove la Società gode già di una forte presenza. Ad avviso del *management*, il processo di forte concentrazione internazionale, cui da tempo si assiste nel settore delle bevande, potrà costituire occasione di nuove acquisizioni sotto un duplice profilo: per un verso, esso potrà indurre alla vendita operatori del settore a conduzione familiare o comunque di dimensioni non sufficienti per restare competitivi sul mercato; per l'altro verso, potrà indurre anche qualcuno degli operatori globali a dismettere rami di attività o marchi considerati estranei al proprio rispettivo *business*. Anche le possibili future acquisizioni, che il *management* della Società ha attualmente allo studio, sono direttamente o indirettamente connesse al processo di consolidamento in atto nel mercato.

Crescita per linee interne

- *Rafforzamento in mercati emergenti.* Il Gruppo ritiene che in alcuni mercati, quali ad esempio Europa centro-orientale ed America Latina, vi siano notevoli margini di espansione trattandosi di mercati emergenti ad alto tasso di crescita. Il *management* del Gruppo ritiene che, grazie alla propria strategia di *marketing* e alla apertura di nuovi uffici di rappresentanza locali (come quello recentemente inaugurato a Hong Kong), si possono replicare i successi ottenuti in Giappone, dove, dal '95 ad oggi, le vendite di Campari sono triplicate, nonché in Australia e in Nuova Zelanda, dove i prodotti Riccadonna sono *leader* del mercato ed i prodotti Cinzano detengono una posizione di rilievo.
- *Estensione della linea e sviluppo di nuove categorie di prodotti.* Il lancio del nuovo prodotto Pelmo-soda, con il quale è stata completata e rafforzata la linea dei *fruit drinks* del Gruppo, ha mostrato come l'estensione della linea di prodotti, ovvero l'introduzione di nuove categorie di prodotti (anche per assecondare la richiesta di novità e varietà che proviene soprattutto dalle fasce più giovani dei consumatori), consenta sia di raggiungere nuovi clienti, sia di ampliare l'offerta di prodotti per la clientela già esistente. L'immagine di cui godono i marchi del Gruppo su scala mondiale costituisce, ad avviso del *management*, una valida opportunità per la commercializzazione di nuovi prodotti.

1.3 PATRIMONIO IMMOBILIARE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE

1.3.1 Patrimonio immobiliare

Nella tabella che segue sono elencati gli stabilimenti produttivi e gli immobili adibiti ad uso commerciale di proprietà del Gruppo, che costituiscono i principali beni immobiliari del Gruppo stesso:

<u>Località</u>	<u>Indirizzo</u>	<u>Società</u>	<u>Mq. Superficie</u>	<u>Capacità produttiva*</u>
Sesto San Giovanni (MI)	Via Davide Campari, 7	DCM	Coperta: 8.150 Utile: 22.000	215.000 unità/ora
Cinisello Balsamo (MI)	Via Sibilla d'Aleramo, 5	DCM	Coperta: 5.137 Utile: 9.570	—***
Sulmona (AQ)	Zona Industriale S.S. 17, Km 96	Campari-Crodo S.p.A.	Coperta: 30.522 Utile: 31.222	274.000 unità/ora
Crodo (VB)	Frazione Molinetto	Campari-Crodo S.p.A.	Coperta: 25.990 Utile: 26.915	185.000 unità/ora
Termoli (CB)	Nuovo Nucleo Ind.le Valle del Biferno	Campari-Crodo S.p.A.	Coperta: 14.871 Utile: 15.435	20.600 unità/ora
Nanterre-Francia	Avenue du Maréchal Joffre, 15 ter	Campari France S.A.	Coperta: 1.733 Utile: 4.900	8.000 unità/ora
Sorocaba –Brasile	Rodovia Waldomiro Correa de Camargo, km 80, Sorocaba, SP	Campari do Brasil Ltda.	Mq. 196.660	40.000 unità/ora
Barueri-Brasile**	Alphaville, Av. Juruá, 820	Campari do Brasil Ltda.	Coperta: 5.757 Utile: 12.015	10.000 unità/ora

* Le unità di prodotto, sulla cui base è calcolata la capacità produttiva, comprendono formati di prodotto diversi per tipologia (bottiglie di vetro, PET, lattine, ecc.) e per dimensioni.

** Lo stabilimento è in procinto di essere chiuso in relazione al riassetto in atto degli stabilimenti produttivi in Brasile a seguito dell'Acquisizione Brasiliana (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

*** Trattasi di deposito esterno per lo stoccaggio di merci e prodotti dello stabilimento di Sesto San Giovanni (MI).

È inoltre in fase di studio la realizzazione di una nuova unità produttiva ubicata nell'area di imbottigliamento della "Denominazione di Origine Controllata e Garantita del vino Asti" per la produzione dei prodotti a marchio Cinzano (cfr. Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.2).

La tabella che segue indica i dati relativi ad immobili non strumentali di proprietà del Gruppo:

<u>Società</u>	<u>Località</u>	<u>Descrizione</u>	<u>Destinazione</u>	<u>Superficie</u>
DCM	Roma, Via Oderisi da Gubbio, n. 25	n. 8 unità immobiliari	n. 4 locate, n. 4 libere	Mq 1016
DCM	Roma, Via Oderisi da Gubbio, n. 13	Ex stabilimento Campari	Compromesso con contratto preliminare di vendita che scade il 30.10.01	Terreno: mq 5.585
DCM	Roma, Via Montespaccato, n. 13	Appartamento	Locato	Super. utile mq 80
DCM	Milano, Via Malpighi, n. 3	Appartamento/ufficio	Locato	Super. utile mq 163
DCM	Sesto San Giovanni (MI), Via Boccaccio, n. 7	Appartamento	Locato	Super. utile mq 100
Campari-Crodo S.p.A.	Bergamo, Via Casalino, nn. 21, 23, 25	Civile abitazione, negozio e box	Liberi	Super. utile mq 335
Campari-Crodo S.p.A.	Milano, Via Sofonisba Anguissola, n. 29	Appartamenti e box	Locati	Super. utile mq 414
Campari-Crodo S.p.A.	Milano, Via Manzoni, n. 19	Negozio	Locato	Super. utile mq 150
Campari-Crodo S.p.A.	Sesto San Giovanni (MI), Via Casiraghi, n. 34	n. 1 Appartamento	Locato	Super. utile mq 120
Campari-Crodo S.p.A.	Crodo (VB), Via Provinciale, Località Bagni	n. 10 Unità immobiliari	n. 9 libere, n. 1 locata	Super. utile mq 1.400
Campari-Crodo S.p.A.	Roma, Località Albucceto, Ponte Galeria	Terreni edificabili	In corso procedura di esproprio; mq 22.000 (circa) già espropriati con procedura di urgenza	Super. mq 89.000
Immobiliare Vassili 1981 S.r.l.	Milano, Via Lovanio, n. 5	Appartamento	Locato	Super. utile mq 286
Sovinac S.A.	Belgio, Av. Louise, n. 361 Bruxelles	Uffici, abitazione	Libero	Super. utile mq 1.227
Campari Schweiz A.G.	Svizzera Via Simon/Camoghè, Lugano (Svizzera)	Terreno edificabile/edificio residenziale	Locato	Res. Utile: mq 204 Terreno: mq 3.282
Campari Schweiz A.G.	Svizzera Via al Chioso/Lugano (Svizzera)	Magazzini/Abitazione	Locati	Terreno: mq 4.270 Coperto: mq 2.140
Campari Schweiz A.G.	Svizzera Pambio	Terreno a bosco in piccola parte edificabile	Libero	Terreno: mq. 3.827

1.3.2 Beni immobili e mobili in uso

1.3.2.1 Beni immobili in locazione commerciale

Gli immobili detenuti in uso in base a contratti di locazione dal Gruppo, al 31 marzo 2001, ammontavano a 10 unità.

Nella tabella che segue sono elencati gli immobili in locazione che il Gruppo utilizza per l'esercizio delle proprie attività, con indicazione dell'ubicazione, della società conduttrice e della destinazione dell'immobile locato.

<u>Società</u>	<u>Località</u>	<u>Destinazione</u>	<u>Scadenza contratto</u>
Campari do Brasil Ltda.	Jaboatao – Recife Regione Nord-Est – Brasile	Stabilimento Superficie: Coperta: 3.600 mq Utile: 10.000 mq Capacità produttiva: 8.400 unità/ora	30 aprile 2003
Campari do Brasil Ltda.	Brasile, Belo Horizonte	Ufficio commerciale	30 gennaio 2002
Campari do Brasil Ltda.	Brasile, Rio de Janeiro	Ufficio commerciale	30 ottobre 2001
Campari do Brasil Ltda.	Brasile, Recife	Ufficio commerciale	30 ottobre 2001
Campari International S.A.M.	Principato di Monaco, Rue du Gabian n. 7	Ufficio commerciale	31 agosto 2001
Campari International S.A.M.	Principato di Monaco, Boulevard Albert 1er, n. 25	Magazzino	30 settembre 2007
Campari Deutschland GmbH	Germania, Maximilianstrasse nn. 38 e 40, Monaco	Ufficio commerciale	31 dicembre 2005
DI.C.I.E. Holding BV	Olanda, Officia I, De Boelelaan n. 7, Amsterdam	Ufficio commerciale	A tempo indeterminato
N. Kaloyannis Bros. AEBE	Grecia, Constantinoupolios St., n.5	Ufficio amministrativo	31 luglio 2008
Campari International S.A.M.	Principato di Monaco, Avenue de Grande Bretagne n. 14	Ufficio amministrativo	31 dicembre 2001

Per la locazione degli immobili elencati nella tabella precedente, il Gruppo sostiene un onere annuale complessivo di circa Euro 1.200.000. Si segnala che per il calcolo dei canoni corrisposti in divise estere non comprese nell'area Euro, si è adottata la media annuale dei relativi cambi.

1.3.2.2 Beni immobili in leasing

Nella tabella che segue si dà indicazione dei principali immobili utilizzati dal Gruppo in virtù di contratti di *leasing* immobiliare.

<u>Ubicazione</u>	<u>Società</u>	<u>Canone trimestrale oltre IVA</u>	<u>Capitale residuo al 31.12.2000</u>	<u>Scadenza</u>	<u>Valore riscatto oltre IVA e altre imposte</u>
		<u>Lire</u>	<u>Lire</u>		<u>Lire</u>
Milano, Via Turati, nn. 25 e 27,	DCM	1.313.534.000	29.424.337.842	20.2.2006	10.905.060.000
Milano, Via Cavalieri Bonaventura, n. 4	DCM	146.258.000	3.277.556.419	20.2.2006	1.215.383.400

1.3.2.3 Beni mobili in leasing

Nella tabella che segue si dà indicazione dei principali mobili utilizzati dal Gruppo in virtù di contratti di *leasing*.

<u>Società utilizzatrice</u>	<u>Beni</u>	<u>Concedente</u>	<u>Data di decorrenza</u>	<u>Durata mesi</u>	<u>Corrispettivo Complessivo</u>	<u>Rata Trimestrale</u>
					<u>Euro</u>	<u>Euro</u>
Campari France S.A.	Infusori piano terra	Campari Finance Teoranta	01/04/1999	84 mesi	366.167,95	15.448,60
Campari France S.A.	Infusori piano cantina	Campari Finance Teoranta	01/04/1999	84 mesi	424.011,11	17.889
Campari France S.A.	Impianto sollevamento erbe	Campari Finance Teoranta	01/02/1999	84 mesi	29.854,50	1.233,26
Campari France S.A.	Torchio	Campari Finance Teoranta	01/03/1999	84 mesi	30.290,20	1.257,34
Campari France S.A.	Impianto elettrico di alimentazione	Campari Finance Teoranta	01/03/1999	84 mesi	109.001,05	4.524,60

1.4 EVENTI ECCEZIONALI

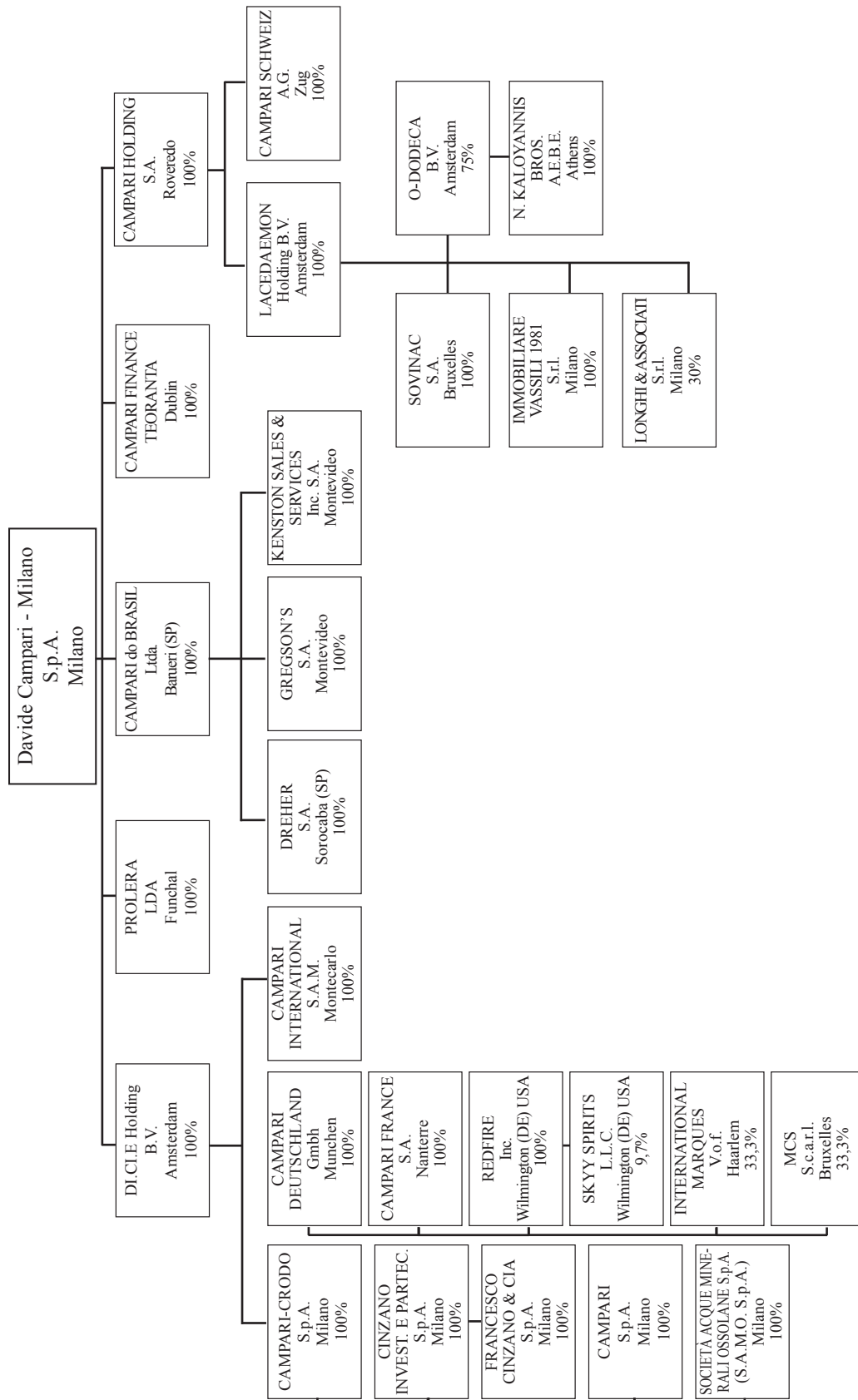
Salvo le acquisizioni descritte in precedenza (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafi 1.1.2 e 1.1.3), negli ultimi tre esercizi non si sono verificati eventi eccezionali che abbiano influito sull'attività del Gruppo.

1.5 INFORMAZIONI SUL GRUPPO DI APPARTENENZA

La Società è a capo di un gruppo di società la cui struttura è il risultato di successivi processi di riorganizzazione dettati dall'esigenza di snellire e integrare la struttura del Gruppo stesso a seguito delle acquisizioni effettuate (*cf.* Sezione I, Capitolo 1, Paragrafo 1.1).

Lo schema riportato nella pagina seguente contiene la rappresentazione grafica della struttura del Gruppo alla data del presente Prospetto Informativo.

Gruppo Campari



Qui di seguito si riportano i dettagli delle singole società che compongono il Gruppo:

Società	Dati societari
DI.CI.E. Holding B.V.	Costituita in data 9 luglio 1985, ha sede legale in Amsterdam (Olanda), De Boelelaan n. 7, Officia I e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 14.974.747. La società, controllata al 100% dall'Emittente, è la prima <i>sub-holding</i> del Gruppo.
Campari-Crodo S.p.A.	Costituita in data 19 novembre 1928, ha sede legale in Milano, Via F. Turati n. 27 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 21.957.000. La società, interamente controllata da DI.CI.E Holding B.V., è la <i>sub-holding</i> italiana del Gruppo. È proprietaria dei marchi Crodino, Cynar, Lemonsoda, Oransoda, Biancosarti, Crodo e altri minori. Possiede tre stabilimenti, siti in Crodo, Sulmona e Termoli.
Campari S.p.A.	Costituita in data 2 giugno 1993, ha sede legale in Milano, Via F. Turati n. 27 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.220.076. La società, interamente controllata da Campari-Crodo S.p.A., distribuisce sul mercato italiano i principali marchi del Gruppo, quali Campari, CampariSoda, Crodino, Cynar, Lemonsoda, Oransoda e Biancosarti, oltre ad alcuni marchi di terzi, tra cui Jägermeister, Lipton Ice Tea, Grant's, Glenfiddich, Skyy Vodka.
Cinzano Investimenti & Partecipazioni S.p.A.	Costituita in data 2 gennaio 1922, ha sede legale in Milano, Via F. Turati n. 27 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 2.400.000. La società, <i>sub-holding</i> del Gruppo, è controllata al 100% da Campari-Crodo S.p.A. e controlla al 100% Francesco Cinzano & C.ia S.p.A.. È in atto la fusione della società nella Campari-Crodo S.p.A..
Francesco Cinzano & C.ia S.p.A.	Costituita in data 29 ottobre 1980, ha sede legale in Milano, Via F. Turati n. 27 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.200.000. La società, controllata al 100% da Cinzano Investimenti & Partecipazioni S.p.A., è proprietaria del marchio Cinzano per tutto il mondo, con l'esclusione del mercato francese e delle ex colonie francesi.
Società Acque Minerali Ossolane S.p.A. (S.A.M.O. S.p.A.)	Costituita in data 20 dicembre 1995, ha sede legale in Milano, Via F. Turati n. 25 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 104.000. La società, controllata al 100% da Campari-Crodo S.p.A., distribuisce e commercializza le acque minerali e i <i>soft drinks</i> a marchio Crodo nonché i nettari di frutta Granini sul mercato italiano.
Campari International S.A.M.	Costituita in data 4 settembre 1995, ha sede legale nel Principato di Monaco, Rue Du Gabian n. 7 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 310.000. La società, controllata al 100% da DI.CI.E. Holding B.V., distribuisce e commercializza sui mercati internazionali i marchi del Gruppo (Campari, CampariSoda, Cinzano, Crodino, Cynar, Ouzo 12, Lemonsoda e Oransoda), oltre ad alcuni marchi di terzi, tra cui in particolare Riccadonna e Skyy Vodka.
Campari Deutschland GmbH	Costituita in data 23 luglio 1979, ha sede legale in Monaco (Germania), Maximilianstrasse 38-40 e capitale sociale sottoscritto e versato di DM 10.000.000. La società, controllata al 100% da DI.CI.E. Holding B.V., distribuisce e commercializza sul mercato tedesco i marchi del Gruppo (Campari, Cinzano e Ouzo 12), oltre ad alcuni marchi di terzi tra cui in particolare Grand Marnier e Skyy Vodka.
Campari France S.A.	Costituita in data 3 marzo 1946, ha sede legale in Nanterre (Francia), Avenue du Marechal Joffre n. 15 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 2.300.000.

	La società, controllata al 100% da DI.C.I.E. Holding B.V., possiede uno stabilimento a Nanterre in cui viene prodotto Campari.
Redfire Inc.	Costituita in data 17 dicembre 1998, ha sede legale in Wilmington (Delaware), 1209 Orange Street e capitale sociale di Dollari USA 5. La società, <i>sub-holding</i> del Gruppo, è controllata al 100% da DI.C.I.E Holding BV.. La società possiede una partecipazione del 9,70% in Skyy Spirits LLC, società con sede in Wilmington (Delaware), USA, proprietaria del marchio Skyy Vodka che distribuisce e commercializza sul mercato statunitense Skyy Vodka, oltre ad alcuni marchi di terzi, tra cui in particolare Campari, Molinari e Cutty Sark.
International Marques V.o.f.	Costituita in Olanda in data 12 giugno 1991, si tratta di una <i>joint venture</i> paritetica partecipata da DI.C.I.E Holding B.V. e da società facenti capo ai gruppi Marnier-Lapostolle e William Grant & Sons. Distribuisce sul mercato olandese il portafoglio degli associati oltre ad alcuni marchi di terzi tra cui in particolare Veuve Cliquot Ponsardin.
MCS S.c.a.r.l.	Costituita in Belgio in data 17 maggio 1994, si tratta di una <i>joint venture</i> paritetica partecipata da DI.C.I.E Holding B.V., da una società del gruppo Marnier-Lapostolle e Veuve Cliquot Ponsardin S.A.. Distribuisce sul mercato belga il portafoglio degli associati oltre ad alcuni marchi di terzi.
Dreher SA	Società brasiliana con sede in Sorocaba, costituita in data 8 agosto 1966. È proprietaria dei marchi Dreher.
Gregson's SA	Società uruguayana con sede in Montevideo, costituita in data 14 aprile 1952. È proprietaria del marchio Gregson's.
Kenston Sales & Services Inc. S.A.	Società uruguayana con sede in Montevideo, costituita in data 3 gennaio 1991 e capitale sociale di 15.000 Dollari USA.
Campari Holding A.G.	Costituita in data 10 giugno 1959, ha sede legale in Roveredo (Svizzera), e capitale sociale sottoscritto e versato di CHF 15.000.000. La società, controllata al 100% dall'Emittente, è la seconda <i>sub-holding</i> del Gruppo. Controlla al 100% le società Campari Schweiz A.G. e Lacedaemon B.V..
Campari Schweiz A.G.	Costituita in data 7 agosto 1952, ha sede in Zug (Svizzera), Baarestrasse n. 94, e capitale sociale sottoscritto e versato di CHF 2.000.000. La società, controllata da Campari Holding A.G., distribuisce sul mercato svizzero i marchi del Gruppo (Campari, Cinzano, CampariSoda, Crodino), oltre ad alcuni marchi di terzi (tra cui Henkell Troken, Vodka Gorbatschow e Skyy Vodka).
Lacedaemon Holding B.V.	Costituita in data 21 aprile 1989, ha sede legale in Amsterdam (Olanda), De Boelelaan n. 7, Officia I e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 10.436.945. La società, <i>sub-holding</i> del Gruppo, controllata da Campari Holding A.G., controlla totalitariamente la società immobiliare Sovinac S.A.; possiede il 75% del capitale sociale della <i>sub-holding</i> O-Dodeca B.V.; detiene inoltre una partecipazione pari al 30% nella <i>joint-venture</i> Longhi & Associati S.r.l..
Sovinac S.A.	Costituita in data 9 agosto 1962 con sede a Bruxelles, Boulevard Lambertmont n. 364 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 613.500. È una società proprietaria di immobili in Belgio di cui cura la gestione.
Immobiliare Vassili 1981 S.r.l.	Costituita in data 30 marzo 1981, con sede a Milano, Via Cino Del Duca n. 5 e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 100.000. È una società immobiliare.
O-Dodeca B.V.	Costituita in data 18 febbraio 1999, ha sede in Amsterdam (Olanda), De Boelelaan n. 7, Officia I e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 2.000.000. È

	la <i>sub-holding</i> del Gruppo per le attività greche. È controllata al 75% da Lacedaemon B.V. (il restante 25% fa capo a <i>partners</i> greci), ed è proprietaria del marchio Ouzo 12 per alcuni mercati internazionali.
N. Kaloyannis Bros. AEBE	Costituita in data 19 luglio 1983, con sede in Argyropouli (Attika) e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 325.500. È proprietaria del marchio Ouzo 12 per la Grecia e alcuni mercati internazionali.
Longhi & Associati S.r.l.	Costituita il 14 novembre 1984, con sede legale in Milano, via F. Turati n. 25, è partecipata al 30% da Lacedaemon Holding B.V.. Le rimanenti quote sono possedute dal <i>management</i> della stessa Longhi e Associati S.r.l. e da altri <i>partners</i> . Gestisce il media <i>planning</i> e <i>buying</i> dei soci e di alcuni clienti terzi.
Campari do Brasil Ltda.	Costituita in data 18 giugno 1982, ha sede legale in Barueri, Avenida Juruá, n. 820, San Paolo, e capitale sociale sottoscritto e versato di R\$ 243.202.100. La società, controllata al 100% dall'Emittente, produce e distribuisce i marchi del Gruppo, oltre ad alcuni marchi di terzi, tra cui in particolare Grant's e Jägermeister sul mercato brasiliano. Nel corso del mese di aprile 2001 è stata fusa per incorporazione con la DCM Participações Ltda. (e con la controllata operativa DCM Industria, Comercio e Serviços Ltda.), proprietaria, anche attraverso le proprie controllate, dei marchi Dreher, Drury's, Old Eight, Gold Cup, Gregson's e Liebfraumilch (cfr. Sezione Prima, Paragrafo I, Capitolo 1.1.3).
Campari Finance Teoranta	Costituita in data 15 ottobre 1998, ha sede legale in Dublino (Irlanda), IFSC House, Customs House Quay, e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 1.000.000. Società finanziaria, è controllata al 100% dall'Emittente. Svolge funzione di finanziamento esclusivamente a favore di società del Gruppo.
Prolera LDA	Costituita in data 10 settembre 1999, ha sede legale in Funchal (Portogallo) e capitale sociale sottoscritto e versato di Euro 5.000. Società di servizi, svolge attività esclusivamente a favore del Gruppo. È controllata al 100% dall'Emittente.

1.6 ALTRE INFORMAZIONI

1.6.1 Responsabili chiave e personale

1.6.1.1 Responsabili chiave: ruolo e deleghe

La tabella che segue indica i responsabili chiave del Gruppo e le funzioni cui ciascuno di essi è adibito:

<u>Nome</u>	<u>Incarico</u>
Luca Garavoglia	Presidente di DCM
Marco P. Perelli-Cippo	<i>Chief Executive Officer</i> del Gruppo e Amministratore Delegato di DCM
Jörn Böttger	<i>Chief Operating Officer</i> Italia e Amministratore Delegato di DCM
Stefano Saccardi	<i>Officer Legal Affairs and Business Development</i> e Amministratore Delegato di DCM
Vincenzo Visone	<i>Chief Operating Officer International</i> e Amministratore di DCM
Paolo Marchesini	<i>Chief Financial Officer</i> e Amministratore di DCM
Mario Nascimbene	<i>Group Marketing Director</i>
Roberto Bramani Araldi	<i>Group Technical Director</i>

Di seguito si riportano i profili dei responsabili chiave della Società.

Luca Garavoglia

Luca Garavoglia è nato a Milano il 27 febbraio 1969. Laureato in Economia e Commercio, è entrato nel Gruppo nel 1992. Dal 1994 è Presidente della Società. Ricopre inoltre l'incarico di Consigliere della Banca Popolare di Lodi e di numerose altre società.

Marco P. Perelli-Cippo

Marco P. Perelli-Cippo è nato a Verbania il 13 febbraio 1944. Laureato in Economia e Commercio, ha avviato l'attività in favore del Gruppo nel 1973, nell'area internazionale. Dopo un'esperienza in Germania, dove ha costituito e diretto la Campari Deutschland GmbH, dal 1981 ha assunto l'incarico di direttore commerciale estero della capogruppo. Nel 1988 è stato nominato direttore della divisione internazionale e nel 1992 Direttore Generale. A far data dal 1993 ha assunto il ruolo di *Chief Executive Officer* del Gruppo.

Jörn Böttger

Jörn Böttger è nato a Amburgo il 4 febbraio 1943. Laureato in Economia e Commercio, a far data dal 1981 presta la propria attività all'interno del Gruppo, in cui ha ricoperto la carica di Amministratore Delegato della Campari Deutschland GmbH fino al 1995. Successivamente ha assunto il ruolo di *Chief Operating Officer* Italia e Amministratore Delegato della Davide Campari - Milano S.p.A.. In precedenza, è stato dirigente e Amministratore Delegato di società del settore cosmetico in Germania, Australia e Italia.

Stefano Saccardi

Stefano Saccardi è nato a Milano il 12 maggio 1959. Laureato in Giurisprudenza, fa parte del Gruppo dal 1985, ricoprendo vari incarichi nell'area legale, societaria e di *public affairs*. Dal 1999 ha assunto il ruolo di *Officer Legal Affairs* e di Amministratore Delegato della Società e dal 2001 ha assunto la responsabilità per l'area di *Business Development*.

Vincenzo Visone

Vincenzo Visone è nato a Bedford (UK) il 3 novembre 1955. Laureato in Economia e Commercio, dopo esperienze presso società multinazionali negli U.S.A., in Europa e nel Medio Oriente, è entrato a far parte del Gruppo nel 1987, ricoprendo svariati incarichi nell'area internazionale in Belgio, Francia e Spa-

gna. Nel 1996 ha assunto l'incarico di Direttore Generale della Campari International S.A.M., di cui è stato successivamente nominato Amministratore Delegato. Dal 2001 ricopre l'incarico di *Chief Operating Officer International* ed è altresì membro del Consiglio di Amministrazione dell'Emittente.

Paolo Marchesini

Paolo Marchesini è nato a Milano il 15 marzo 1967. Laureato in Economia e Commercio, è entrato nel Gruppo nel 1997, ricoprendo vari incarichi nell'area finanza. Dal 2000 ha assunto l'incarico di *Chief Financial Officer* e dal 2001 è membro del Consiglio di Amministrazione della Società. In precedenza ha svolto la libera professione di dottore commercialista.

Mario Nascimbene

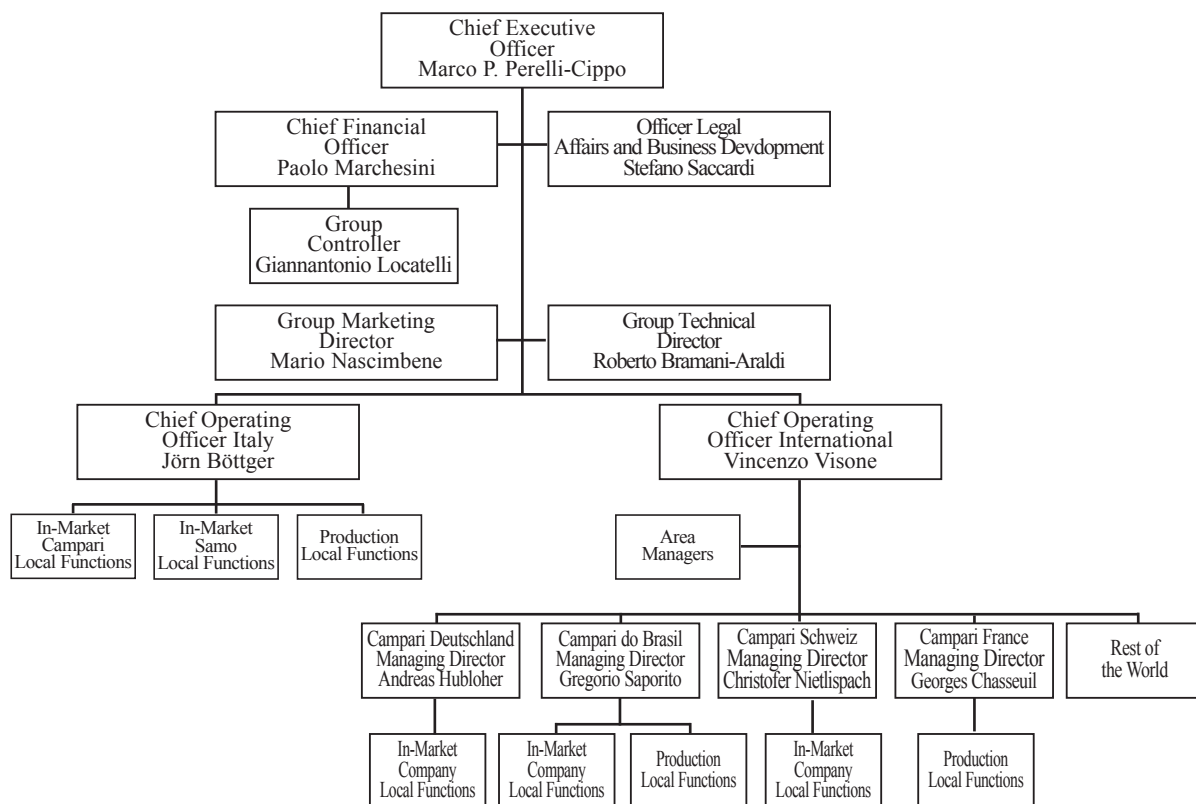
Mario Nascimbene è nato a Milano il 23 ottobre 1940. Laureato in Economia e Commercio, dal 1993 ricopre l'incarico di *Group Marketing Director*. In precedenza ha prestato attività presso Unilever, ed ha rivestito il ruolo di Direttore Marketing in Ciba Geigy e SME.

Roberto Bramani Araldi

Roberto Bramani Araldi è nato a Milano il 9 maggio 1939. Laureato in Chimica Industriale, fa parte del Gruppo dal 1967, ricoprendo varie cariche nell'area produttiva, *quality assurance* e ricerca. Dal 1978 al 1996 ha diretto lo stabilimento di Sesto San Giovanni. Attualmente ricopre l'incarico di *Group Technical Director*.

L'organigramma funzionale, che evidenzia il posizionamento dei responsabili chiave all'interno del Gruppo, è riportato di seguito:

Organigramma funzionale del Gruppo



1.6.1.2 I dipendenti del Gruppo

Nel 1998, 1999 e 2000 il numero di dipendenti del Gruppo è stato rispettivamente pari a 930, 905 e 932 unità.

La seguente tabella riporta il numero medio dei dipendenti complessivamente impiegati dal Gruppo nel primo trimestre 2001, nel 2000, nel 1999 e nel 1998, ripartiti secondo le principali categorie:

Gruppo DCM	31 marzo 2001*	31 dicembre 2000	31 dicembre 1999	31 dicembre 1998
Dirigenti	51	50	37	39
Impiegati	588	520	506	518
Operai	539	362	362	373
Totale	1.178	932	905	930

* I dati al 31 marzo 2001 includono i dipendenti rivenienti dall'Acquisizione Brasiliana (cfr: Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.1.3).

La seguente tabella riporta il numero medio dei dipendenti di DCM nel primo trimestre 2001, nel 2000, nel 1999 e nel 1998, ripartiti secondo le principali categorie.

DCM	31 marzo 2001	31 dicembre 2000	31 dicembre 1999	31 dicembre 1998
Dirigenti	20	19	17	18
Impiegati	154	161	165	172
Operai	101	111	116	116
Totale	275	291	298	306

Il crescente sviluppo tecnologico degli impianti produttivi registrato negli ultimi anni ha determinato un esubero del personale addetto agli stabilimenti, con conseguente necessità per DCM e altre società del Gruppo di operare una riduzione dell'organico in relazione ad alcuni profili professionali non più idonei, nonché la sostituzione di alcune professionalità con altre più consone alle esigenze della produzione. In tale prospettiva, sono state poste in essere rispettivamente dalla Società e da Campari-Crodo S.p.A. due procedure di riduzione del personale con ricorso alla mobilità.

Sono stati, quindi, raggiunti due accordi sindacali:

- accordo sindacale siglato dall'Emittente in data 14 dicembre 2000 presso Assolombarda, che prevede la messa in mobilità, entro il 30 settembre 2001, di 28 lavoratori alle dipendenze della sede di Milano dell'Emittente e dello stabilimento di Sesto San Giovanni, nonché un piano di riqualificazione di 14 lavoratori, finalizzato al reinserimento degli stessi anche in settori diversi da quelli presso cui risultavano addetti. Con accordo sindacale in pari data tra DCM ed i rappresentanti dei lavoratori presso la sede di Milano e lo stabilimento di Sesto San Giovanni della Società, è stato elaborato un piano di incentivazione all'esodo dei dipendenti eccedentari collocati in mobilità;
- accordo sindacale siglato da Campari-Crodo S.p.A. in data 23 novembre 2000 presso l'Unione Industriale Verbano Cusio Ossola, che contempla la messa in mobilità di 15 dipendenti addetti allo stabilimento di Crodo, entro il 30 giugno 2001. Contestualmente, è stato sottoscritto un accordo con i rappresentanti sindacali presso lo stabilimento in relazione ad un piano di incentivazione all'esodo dei dipendenti eccedentari dello stabilimento stesso collocati in mobilità.

È stato inoltre raggiunto, in data 22 marzo 2001, un accordo sindacale relativo a 35 dipendenti della forza di vendita di Campari S.p.A., che verranno messi in mobilità nel corso dell'anno, ma cui verrà contestualmente offerta l'instaurazione di un rapporto di agenzia o una diversa collocazione professionale.

1.6.1.3 Cassa integrazione e scioperi

La Società nel triennio 1998-2000 non ha mai fatto ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria. Dal 1998 ad oggi non si sono verificati scioperi per cause aziendali.

1.6.2 Investimenti

1.6.2.1 Investimenti effettuati negli ultimi tre esercizi

La seguente tabella fornisce i dati relativi ai principali investimenti lordi (risultanti dai bilanci consolidati per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 1998, 1999 e 2000) effettuati dalle società del Gruppo negli ultimi tre esercizi:

Investimenti	31 dicembre 2000		31 dicembre 1999	31 dicembre 1998
	Lire/milioni	Euro/milioni	Lire/milioni	Lire/milioni
Immobilizzazioni materiali	23.568	12	17.067	24.872
Immobilizzazioni immateriali	5.139	3	175.711	3.413
Partecipazioni	—	—	26.537	—
Totale	28.707	15	219.315	28.285

Gli investimenti in immobilizzazioni materiali nel triennio 1998-2000 sono principalmente relativi ad impianti, macchinari ed attrezzature industriali, manutenzioni straordinarie e migliorie dei fabbricati, interventi nell'area ambiente e sicurezza ed interventi nell'area dei servizi informatici.

I suddetti investimenti sono stati prevalentemente finanziati con il *cash flow* della gestione corrente.

Gli investimenti in immobilizzazioni immateriali nel triennio 1998-2000 sono principalmente relativi a concessioni e licenze. Nel 1999, un importo di Lire/milioni 171.576 è imputabile ad avviamento e marchi relativi all'Acquisizione Cinzano e all'acquisto del marchio Ouzo12.

1.6.2.2 Investimenti in corso di attuazione e successivi al 31 dicembre 2000

Gli investimenti in corso di attuazione riguardano sostanzialmente investimenti connessi all'ulteriore sviluppo del sistema informatico SAP (*Customer Relationship Management* e transizione all'Euro).

Entro la fine del mese di giugno dell'anno in corso è previsto l'avvio di alcuni progetti industriali che comporteranno una spesa complessiva pari a circa 5 miliardi di Lire.

È, inoltre, in fase di studio la realizzazione di una unità produttiva nell'area della "Denominazione di origine Controllata e Garantita del vino Asti", su una superficie complessiva prevista di circa 100.000 mq. L'investimento previsto ammonta a circa 55 miliardi di Lire. Per il finanziamento di tale investimento si prevede di ricorrere in parte ai mezzi propri in parte al credito agevolato previsto dalle norme in vigore.

1.6.3 Politica di ricerca e sviluppo

L'innovazione a livello di ogni segmento dell'attività, dalla produzione all'imbottigliamento e alla commercializzazione, costituisce un aspetto decisivo del *business* del Gruppo, nonché ciò che consente di continuare a giocare un ruolo importante in un mercato globale fortemente competitivo. Le attività di ricerca e sviluppo si svolgono prevalentemente nello stabilimento di Sesto San Giovanni, dove lavora una *équipe* di chimici, ricercatori ed analisti.

È grazie all'attività di ricerca e sviluppo che, ad esempio, nell'aprile 1999 è stato lanciato il nuovo prodotto Pelmosoda, bevanda analcolica a base di pompelmo, che completa e rafforza la linea di *soft drinks* a base di succhi di agrumi.

1.6.4 Procedimenti giudiziari e arbitrali

Salvo i contenziosi fiscali in corso (*cf.* Sezione Prima, Capitolo I, Paragrafo 1.6.5), le società del Gruppo non sono soggette a procedimenti giudiziari o arbitrali che possano influenzare negativamente l'attività dell'Emittente o la situazione finanziaria e patrimoniale.

1.6.5 Posizione fiscale

I periodi d'imposta aperti ovvero non definiti delle società italiane appartenenti al Gruppo sono:

- ai fini delle imposte dirette, quelli decorrenti dal 1995;
- ai fini IVA, quelli decorrenti dal 1996.

Davide Campari - Milano S.p.A.

In data 19 dicembre 2000 è stato notificato alla Società dal II° Ufficio Distrettuale delle Imposte Dirette di Milano un avviso di accertamento relativo al periodo d'imposta 1994 con cui è stato accertato un maggior reddito imponibile IRPEG ed ILOR di Lire 48.216.399.000, con applicazione altresì di sanzioni per complessive Lire 25.651.125.000.

La suddetta rettifica trae origine per Lire 47.598.169.000 dal recupero a tassazione di una presunta plusvalenza, emersa a seguito di operazione di conferimento intracomunitario di partecipazioni ai sensi del D.Lgs. 544/92, e di quote di ammortamento presunte indeducibili, relative a costi di impianto e ampliamento, per Lire 618.230.000. Contro tale avviso la Società ha proposto ricorso dinanzi la Commissione Provinciale di Milano in data 13 febbraio 2001. Ad avviso del *management*, anche sulla scorta del parere dei propri consulenti in materia, vi sono notevoli possibilità che il ricorso venga accolto.

In data 5 dicembre 2000 la Direzione Regionale delle Entrate per la Lombardia ha notificato alla Società un processo verbale di constatazione per i periodi di imposta 1997 e 1998, avanzando le seguenti contestazioni:

- quanto al periodo di imposta 1997, a conclusione della verifica generale che ha riguardato anche le transazioni infragruppo, i verificatori hanno evidenziato un maggior valore di vendita su tali transazioni commerciali per Lire 2.877.040.000. È stata, altresì, contestata l'ineducibilità di costi per complessive Lire 1.010.970.000 di cui Lire 618.230.000 per ammortamenti di costi di impianto ed ampliamento, Lire 90.954.000 per spese di rappresentanza e Lire 301.786.000 per costi non di competenza, con l'indicazione di sanzioni per complessive Lire 2.069.021.000; e
- quanto al periodo di imposta 1998, a conclusione della verifica generale che ha riguardato anche le transazioni infragruppo, i verificatori hanno evidenziato un maggior valore di vendita su tali transazioni commerciali, per Lire 1.949.950.000. È stata altresì contestata l'ineducibilità di costi per complessive Lire 1.022.279.000 di cui Lire 618.230.000 per ammortamenti di costi di impianto ed ampliamento, Lire 310.941.000 per spese di rappresentanza e Lire 93.108.000 per costi non di competenza. Ai fini IVA è stata rettificata l'imposta detraibile per un importo di Lire 54.415.000 relativo ad IVA su spese di rappresentanza. Sono state inoltre indicate sanzioni per complessive Lire 1.281.460.000.

In data 21 dicembre 2000 è stato notificato alla Società un processo verbale di constatazione elevato dalla Direzione Regionale delle Entrate per la Lombardia a seguito di accesso mirato per il periodo di imposta 1995. Nel citato processo verbale, seguendo un'interpretazione resa dal Ministero delle Finanze nella Circolare n. 53/E del 26.02.1999, è stato contestato alla Società il criterio utilizzato per determinare la svalutazione di una partecipazione iscritta nel bilancio relativo al periodo di imposta 1995. L'importo deducibile della svalutazione è stato ridotto di un ammontare pari a Lire 41.064.839.000. Il *management*, anche sulla base delle opinioni dei consulenti in materia e come già verbalizzato nel corso degli stessi processi verbali, ritiene che i rilievi ivi sollevati siano privi di fondamento e provvederà pertanto a proporre ricorso nelle sedi competenti qualora da ciò scaturissero atti impositivi.

Campari-Crodo S.p.A.

A seguito di avvisi di accertamento ai fini ILOR emessi nei confronti della società incorporata Sili S.a.s. per i periodi d'imposta 1986, 1987, 1988 era stato accertato un maggior reddito imponibile rispettivamente pari a Lire 1.892.026.000 (anno 1986), Lire 1.984.242.000 (anno 1987) e Lire 2.742.525.000 (anno 1988). A seguito del contenzioso instaurato dalla società, la pretesa dell'Ufficio è stata sensibilmente ridotta da ultimo dalla Commissione Tributaria Regionale di Torino che ha determinato il maggior reddito imponibile ai fini ILOR a Lire 230.090.440 per il 1986, a Lire 184.932.806 per il 1987 ed a Lire 437.663.104 per il 1988.

La controversia è attualmente pendente in Cassazione a seguito dell'appello proposto dall'Avvocatura dello Stato e notificato alla società in data 12 aprile 2000; quest'ultima ha provveduto a depositare il proprio controricorso e ricorso incidentale.

Con avviso di accertamento del 18.12.1995 l'Ufficio Distrettuale delle Imposte Dirette di Novara ha accertato per l'incorporata Sili S.a.s. un reddito imponibile ILOR relativo al periodo d'imposta 1989 pari a Lire 4.283.706.000 (a fronte di un reddito dichiarato dalla società di Lire 617.195.000), oltre ad irrogare sanzioni per complessive Lire 753.000.000. Contro tale avviso di accertamento la società ha proposto ricorso dinanzi la Commissione Tributaria di I° grado di Novara.

La controversia è stata definita tra le parti con proposta di conciliazione giudiziale nella quale il maggior reddito imponibile ILOR è stato ridotto a Lire 1.200.000.000 e le sanzioni sono state ridotte a Lire 65.800.000. All'udienza del 25 maggio 2001 la sesta sezione della Commissione Tributaria Provinciale di Novara ha ritenuto legittima la conciliazione e dichiarato estinta la controversia per cessata materia del contendere. Il relativo provvedimento non è stato ancora notificato.

1.6.6 Assicurazioni

Il Gruppo ha stipulato varie polizze assicurative, le più rappresentative delle quali riguardano il rischio di distruzione o danneggiamento di impianti, fabbricati e merci, la responsabilità civile da prodotti, il trasporto dei sigilli di stato.

Il *management* ritiene che gli attuali livelli di copertura assicurativa siano adeguati e conformi alla migliore pratica delle industrie del settore.

II. INFORMAZIONI RELATIVE AGLI ORGANI SOCIALI

2.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di amministratori variabile da un minimo di undici ad un massimo di diciannove membri, secondo quanto deliberato dall'Assemblea che procede alla loro nomina. I componenti del Consiglio di Amministrazione durano in carica per un periodo variabile da uno a tre anni e sono rieleggibili.

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data del presente Prospetto Informativo, nominato dall'Assemblea ordinaria del 2 maggio 2001, è composto da 14 membri e rimarrà in carica per un biennio fino all'assemblea di approvazione del bilancio per l'esercizio 2003. I componenti sono indicati nella tabella seguente:

<u>Carica</u>	<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>
Presidente	Luca Garavoglia	Milano, 27 febbraio 1969
Consigliere Delegato	Marco P. Perelli Cippo	Verbania, 13 febbraio 1944
Consigliere Delegato	Jörn Böttger	Amburgo (D), 4 febbraio 1943
Consigliere Delegato	Stefano Saccardi	Milano, 12 maggio 1959
Consigliere	Geert Garmaat	Delft (NL), 20 luglio 1949
Consigliere*	Franzo Grande Stevens	Napoli, 13 settembre 1928
Consigliere	Nicolaas J.M. Kramer	Schagen (NL), 31 luglio 1959
Consigliere	Paolo Marchesini	Milano, 15 marzo 1967
Consigliere*	Giovanni Rubboli	Rimini, 6 settembre 1934
Consigliere	Vincenzo Visone	Bedford (UK), 3 novembre 1955
Consigliere*	Marco Vitale	Brescia, 1 agosto 1935
Consigliere	Anton Machiel Zondervan	Haarlem (NL), 28 febbraio 1946
Consigliere*	Cesare Ferrero	Torino, 2 novembre 1936
Consigliere**	Renato Ruggiero	Napoli, 9 aprile 1930

(*) Consigliere indipendente ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina delle società quotate predisposto dal Comitato per la corporate governance delle società quotate promosso dalla Borsa Italiana S.p.A. (per ulteriori dettagli, cfr. Sezione Prima, Capitolo VI, Paragrafo 6.8.1).

(**) In data 19 giugno 2001, sono state comunicate alla Società le dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione da parte dell'ambasciatore Renato Ruggiero, in conseguenza dell'incarico di Ministro degli Affari Esteri recentemente assunto.

I componenti del Consiglio di Amministrazione sono tutti domiciliati per la carica presso la sede legale della Società in Milano, Via Filippo Turati, 27.

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto sociale, al Consiglio di Amministrazione spettano i più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti ritenuti opportuni per l'attuazione ed il raggiungimento dello scopo sociale, esclusi soltanto quelli che la legge e lo Statuto riservano in maniera tassativa all'Assemblea dei soci.

Ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può delegare i poteri che riterrà opportuni per la gestione della Società, con i connessi poteri di rappresentanza, ad un Comitato Esecutivo e/o ad uno o più membri del Consiglio di Amministrazione con la qualifica di Amministratore/i Delegato/i.

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data del presente Prospetto non si è avvalso della facoltà di nominare il Comitato Esecutivo.

Con delibera in data 7 maggio 2001, il Consiglio di Amministrazione ha conferito la delega dei poteri di gestione e rappresentanza della Società agli amministratori indicati nella seguente tabella:

<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>
Marco P. Perelli Cippo	Verbania, 13 febbraio 1944
Jörn Böttger	Amburgo, 4 febbraio 1943
Stefano Saccardi	Milano, 12 maggio 1959

Con la medesima delibera, il Consiglio di Amministrazione ha attribuito ai Consiglieri Delegati i poteri, tra l'altro, di: organizzare la gestione commerciale e industriale, gestire l'attività di incassi e pagamenti, esigere e riscuotere crediti, somme e quant'altro dovuto alla Società, girare, riscuotere e accreditare sui conti correnti bancari e postali intestati alla Società somme, vaglia postali assegni e versamenti di qualsiasi specie, aprire, gestire ed estinguere conti correnti attivi, emettere e girare assegni bancari, provvedere alla contrattazione e all'utilizzo delle linee di credito, acquistare e vendere prodotti finanziari e valori mobiliari, stipulare locazioni attive e passive, compiere tutti gli atti di manutenzione ordinaria degli stabili di proprietà o in uso della Società, rappresentare la Società in relazione ad operazioni commerciali con le Amministrazioni statali, regionali, provinciali, gli uffici locali nonché gli uffici dipendenti da pubbliche autorità, organizzare la gestione delle risorse umane e compiere qualunque atto di ordinaria gestione sociale (purché non comportante a carico della Società impegni od oneri superiori ad Euro 1.500.000). Le operazioni di cui alla delega sono autorizzate, con firma individuale disgiunta, principalmente, sino ad un valore massimo di Euro 2.500.000 ciascuna; con firma congiunta il limite di valore di ciascuna operazione delegata è stabilito in misura superiore.

Il Consiglio di Amministrazione, al fine di dotare la Società di un efficiente sistema di governo societario, in linea con le indicazioni fornite dal Codice di Autodisciplina promosso ed adottato dalla Borsa Italiana, ha deciso di avvalersi delle facoltà di cui agli articoli 22 e 23 dello Statuto ed ha nominato un Comitato per il controllo interno ("Comitato *Audit*") ed un Comitato per la remunerazione e le nomine ("Comitato Remunerazione e Nomine"), con funzioni consultive e propositive, composti in prevalenza da consiglieri indipendenti (ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina).

I membri di tali Comitati sono i seguenti:

a) Comitato *Audit*

<u>Carica</u>	<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>
Consigliere	Cesare Ferrero	Torino, 2 novembre 1936
Consigliere	Giovanni Rubboli	Rimini, 6 settembre 1934
Consigliere	Marco Vitale	Brescia, 1 agosto 1935

b) Comitato Remunerazione e Nomine

<u>Carica</u>	<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>
Consigliere	Franzo Grande Stevens	Napoli, 13 settembre 1928
Consigliere*	Renato Ruggiero	Napoli, 9 aprile 1930
Consigliere	Giovanni Rubboli	Rimini, 6 settembre 1934

(*) In data 19 giugno 2001, sono state comunicate alla Società le dimissioni dalla carica di Consigliere di Amministrazione da parte dell'ambasciatore Renato Ruggiero, in conseguenza dell'incarico di Ministro degli Affari Esteri recentemente assunto.

2.2 COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale è costituito da tre Sindaci Effettivi e da tre Sindaci Supplenti.

L'art. 28 dello Statuto prevede, per la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, il meccanismo del voto di lista, al fine di assicurare alla minoranza di nominare un sindaco effettivo ed uno supplente, come richiesto dall'art. 148 del D.lgs n. 58/1998.

Il Collegio Sindacale nominato dall'Assemblea ordinaria del 2 maggio 2001 per il triennio 2001-2002-2003 è così composto:

<u>Carica</u>	<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>
Presidente	Umberto Tracanella	Milano, 16 settembre 1937
Sindaco Effettivo	Marco Di Paco	Firenze, 2 ottobre 1948
Sindaco Effettivo	Antorio Ortolani	Morbegno, 3 ottobre 1946
Sindaco Supplente	Giuseppe Pajardi	Crema, 24 ottobre 1937
Sindaco Supplente	Mario Tracanella	Milano, 9 maggio 1939
Sindaco Supplente	Angeloguido Mainardi	Stresa, 28 agosto 1949

Ai sensi dell'art. 21 dello Statuto Sociale, l'Amministratore o gli Amministratori Delegati o, se del caso, il Comitato Esecutivo, nominano uno o più soggetti preposti al controllo delle procedure interne (amministrative ed operative) adottate al fine di garantire una sana ed efficiente gestione.

Con delibera in data 1° marzo 2001 il Consiglio di Amministrazione ha individuato il preposto al controllo interno nella persona di Giannantonio Locatelli.

2.3 DIRETTORE GENERALE E PRINCIPALI DIRIGENTI

La Società non si avvale della figura del Direttore Generale.

I principali dirigenti della società, alla data del presente Prospetto, sono indicati nella tabella sottostante:

<u>Carica</u>	<u>Nome e Cognome</u>	<u>Luogo e data di nascita</u>	<u>Anzianità di servizio presso il Gruppo</u>
<i>Group Marketing Director</i>	Mario Nascimbene	Milano, 23 ottobre 1940	1 febbraio 1993
<i>Group Technical Director</i>	Roberto Bramani Araldi	Milano, 9 maggio 1939	1 marzo 1967

2.4 PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DAI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE AL DI FUORI DELLA SOCIETÀ, AVENTI RILEVANZA PER LA SOCIETÀ STESSA

Le principali attività, aventi rilevanza per la Società, svolte dai componenti il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale al di fuori della Società sono quelle rispettivamente indicate nelle tabelle che seguono.

a) Consiglio di Amministrazione

<u>Nome e Cognome</u>	<u>Carica</u>	<u>Società</u>
Luca Garavoglia	Amministratore Delegato	Alicros S.r.l.
	Amministratore Delegato	Fincorus S.r.l.
	Amministratore Delegato	Fineos S.r.l.
	Amministratore	Banca Popolare di Lodi S.c.ar.l.
Jörn Böttger	Presidente e Amministratore Delegato	Campari-Crodo S.p.A.
	Presidente e Amministratore Delegato	Cinzano I & P S.p.A.
	Presidente e Amministratore Delegato	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Amministratore Unico	Imm. Vassili 1981 S.r.l.
Franzo Grande Stevens	Amministratore Delegato	Campari Deutschland GmbH
	Consigliere	Avvocato
Geert Garnaat	Segretario Generale	Koninklijke Wessanen B.V.
Nicolaas J.M. Kramer	Chief Financial Officer e membro del Comitato Esecutivo	Koninklijke Wessanen B.V.
	Amministratore Delegato	Campari-Crodo S.p.A.
Paolo Marchesini	Amministratore Delegato	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Amministratore Delegato	DI.CI.E. Holding B.V.
	Amministratore	O-Dodeca B.V.
	Amministratore	Campari France S.A.
	Amministratore	Redfire Inc.
	Amministratore Supplente	Campari Finance Teoranta
	Amministratore	Cinzano I & P S.p.A.
	Amministratore	Gregson's S.A.
	Amministratore	Lacedaemon B.V.
	Amministratore Delegato	Campari Schweiz A.G.
Marco P. Perelli-Cippo	Amministratore Delegato	Campari International S.A.M.
	Amministratore	Campari France S.A.
	Amministratore	Campari Finance Teoranta
	Amministratore	Campari-Crodo S.p.A.
	Amministratore	Campari S.p.A.
Stefano Saccardi	Amministratore	Cinzano I & P S.p.A.
	Amministratore	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Amministratore	DI.CI.E. Holding B.V.
	Amministratore	Lacedaemon B.V.
	Amministratore	Campari Holding A.G.
	Amministratore	Redfire Inc.
	Amministratore	N. Kaloyiannis Bros.
	Amministratore	Campari International S.A.M.
Vincenzo Visone	Delegato	Redfire Inc.
	Amministratore	N. Kaloyiannis Bros.
	Amministratore	Skyy Spirits LLC
	Amministratore	Banca Popolare di Milano
Marco Vitale	Membro del Comitato Esecutivo	Koninklijke Wessanen N.V.
Anton Machiel Zondervan	Presidente del Comitato Esecutivo	

b) Collegio Sindacale

<u>Nome e Cognome</u>	<u>Carica</u>	<u>Società</u>
Marco Di Paco	Presidente del Collegio Sindacale	Leerdammer Company Italia S.p.A.
Antonio Ortolani	Presidente del Collegio Sindacale	Campari-Crodo S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	S.A.M.O. S.p.A.
	Sindaco Effettivo	Fineos S.r.l.
	Presidente del Collegio Sindacale	Cinzano I. & P. S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	Alicros S.r.l.
	Sindaco Effettivo	Fincorus S.r.l.
Giuseppe Pajardi	Presidente del Collegio Sindacale	Fineos S.r.l.
	Sindaco Effettivo	Campari-Crodo S.p.A.
	Sindaco Effettivo	S.A.M.O. S.p.A.
	Sindaco Effettivo	Cinzano I. & P. S.p.A.
	Sindaco Effettivo	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Presidente del Collegio Sindacale	Fincorus S.r.l.
	Sindaco Supplente	Alicros S.r.l.
Mario Tracanella	Presidente del Collegio Sindacale	Campari S.p.A.
Angeloguideo Mainardi	Sindaco Effettivo	Campari-Crodo S.p.A.
	Sindaco Supplente	Fineos S.r.l.
	Sindaco Effettivo	Cinzano Investimenti e Partecipazioni S.p.A.
	Sindaco Effettivo	F. Cinzano & C.ia S.p.A.
	Sindaco Effettivo	Alicros S.r.l.
	Sindaco Supplente	S.A.M.O. S.p.A.
	Sindaco Supplente	Fincorus S.r.l.

2.5 COMPENSI DESTINATI, A QUALSIASI TITOLO E SOTTO QUALSIASI FORMA, PER L'ULTIMO ESERCIZIO CHIUSO, AI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED AI MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE DA PARTE DELLA SOCIETÀ E DELLE SOCIETÀ DA ESSA DIRETTAMENTE ED INDIRETTAMENTE CONTROLLATE

Di seguito sono riportati i compensi destinati dall'Emittente e dalle società del Gruppo ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale a qualunque titolo e sotto qualsiasi forma per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2000:

a) Consiglio di Amministrazione

<u>Nome e Cognome</u>	<u>Società</u>	<u>Controllate</u>
Luca Garavoglia	720.460	—
Jörn Böttger	142.030	317.673
Marco P. Perelli-Cippo	18.075	1.607.417
Franzo Grande Stevens	1.319.431	—
Nicolaas J.M. Kramer	18.075	—
Alberto Passerini	18.076	358.864
Giovanni Rubboli	18.075	—
Stefano Saccardi	159.004	18.937
Arie Cornelis Kwak	18.075	—
Marco Vitale	18.075	—
Anton Machiel Zondervan	18.075	—
Totale	<u>2.467.451</u>	<u>2.302.891</u>

Valori espressi in Euro.

b) Collegio Sindacale

Nome e Cognome	Società	Controllate
Umberto Tracanella	82.529	—
Marco Di Paco	43.692	—
Antonio Ortolani	52.482	25.476
Totale	178.703	25.476

Valori espressi in Euro.

2.6 AZIONI DELLA SOCIETÀ E DI SOCIETÀ DALLA STESSA CONTROLLATE DETENUTE DIRETTAMENTE O PER IL TRAMITE DI SOCIETÀ FIDUCIARIE OVVERO PER INTERPOSTA PERSONA DAI MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE, DA QUELLI DEL COLLEGIO SINDACALE, DAI LORO CONIUGI NON SEPARATI LEGALMENTE O DAI FIGLI MINORI

Ai sensi delle normative vigenti in Francia, nel Principato di Monaco e in Svizzera, gli amministratori della Società che ricoprono la carica di amministratore nelle società Campari France S.A., Campari International S.A.M., Campari Schweiz A.G. e Campari Holding A.G. sono obbligati a detenere fiduciarmente una azione delle società stesse.

In data 2 maggio 2001, l'Assemblea ordinaria ha approvato un piano-quadro per la disciplina generale delle *stock option* a favore di dipendenti e/o collaboratori del Gruppo e/o degli amministratori di una o più società del Gruppo. In data 14 maggio 2001, in conformità a quanto previsto da detto piano-quadro, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, ha deliberato di attribuire a 37 beneficiari (ivi inclusi alcuni membri del Consiglio di Amministrazione della Società) *stock option* per un controvalore complessivo di Euro 31.600.000. Il prezzo di esercizio è stato determinato per rinvio al Prezzo di Offerta, mentre il numero delle opzioni concretamente attribuite risulta dal rapporto tra il controvalore complessivo ed il Prezzo di Offerta (*cf.* Sezione Prima, Capitolo VI, Paragrafo 6.13). Le opzioni attribuite saranno esercitabili a partire dal 2006.

Alla data del presente Prospetto Informativo nessun membro del Collegio Sindacale o i loro coniugi non legalmente separati e/o figli minori, detengono, direttamente o indirettamente, azioni della Società.

2.7 INTERESSI DEI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE IN OPERAZIONI STRAORDINARIE EFFETTUATE DALLA SOCIETÀ O DA SOCIETÀ DA ESSA CONTROLLATE

Nessuno dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale ha avuto o ha, alla data del presente Prospetto Informativo, interessi in operazioni straordinarie per il loro carattere o per le loro condizioni, effettuate dalla Società o da altre società del Gruppo durante l'ultimo esercizio e durante quello in corso ovvero in operazioni di egual genere effettuate nel corso di precedenti esercizi, ma non ancora concluse.

2.8 INTERESSI DEI DIRIGENTI RISPETTO ALLA SOCIETÀ ED AL GRUPPO AD ESSO FACENTE CAPO

Alla data del Prospetto Informativo, non risultano sussistere interessi dei Dirigenti rispetto alla Società ed al Gruppo ad essa facente capo.

2.9 PRESTITI E GARANZIE CONCESSI DALLA SOCIETÀ E DALLE SOCIETÀ CONTROLLATE AI COMPONENTI IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ED IL COLLEGIO SINDACALE.

Alla data del Prospetto Informativo non sussistono prestiti o garanzie a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione o del Collegio Sindacale concessi dalla Società o da altre società del Gruppo.