

ANNUAL REPORT

2008

**Relazione sulla gestione del Gruppo Granarolo
al 31/12/2008**



GRANAROLO OGNI GIORNO, 365 GIORNI IN UN ANNO.



Signori azionisti,
benvenuti all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2008.

Come di consueto vi presenteremo, oltre al bilancio di Granarolo S.p.A., quello consolidato di Gruppo, che rappresenta più compiutamente i risultati che hanno caratterizzato l'esercizio in esame.

La relazione sulla gestione della società Granarolo S.p.A. e quella del Gruppo sono presentate in un unico documento, così come consentito dall'art. 1, comma 2, lettera d) del D.Lgs. 2 febbraio 2007, n. 32.

Scenario

Lo scenario mondiale ed europeo

Il 2008 è stato segnato dall'accentuarsi di una crisi economica mondiale che non ha precedenti per dimensione ed effetti sulle economie di tutti i paesi. La crisi ha tratto origine dalle spericolate operazioni bancarie e finanziarie che per oltre un decennio hanno "drogato" lo sviluppo dell'economia americana. L'utilizzo diffuso e spregiudicato di strumenti finanziari tesi a creare crescenti profitti a breve ha generato un'economia virtuale e "di carta" giunta al capolinea proprio all'inizio del 2008. Il mercato finanziario, ormai globalizzato, è stato quindi pervaso da una quantità enorme di titoli "tossici", che hanno attivato una spirale insostenibile, rendendo necessari pesanti interventi da parte delle banche centrali per far fronte al disastro venutosi a creare.

Nel corso del 2008 la crisi finanziaria ha avuto un rapporto di causa ed effetto con altri grandi fenomeni, come il crollo delle quotazioni delle materie prime (petrolio, cereali, metalli, ecc.), il calo degli investimenti, una crescente e devastante crisi dell'industria automobilistica e una forte accentuazione della depressione che si era già manifestata nel 2007 nel settore edilizio.

Tutto ciò si è tradotto nell'avvio di un processo mondiale di depauperamento della ricchezza disponibile, generato da un forte rallentamento del Pil e dal crollo delle quotazioni borsistiche in tutti i paesi. L'economia reale è stata quindi gradualmente colpita da un insieme di fattori, fra i quali la carenza di credito e di liquidità del sistema, il calo degli investimenti e della produzione industriale, con conseguenze pesanti sull'occupazione e sui consumi. Una spirale che ha accentuato i suoi effetti negativi da metà 2008 giungendo, negli ultimi mesi, a dimensioni da più parti definite devastanti.

Questo è accaduto nonostante la rapida mobilitazione dei governi dei paesi più industrializzati, che hanno cercato di arginare la situazione

con misure energiche, senza però riuscire a coordinarne del tutto la definizione e l'attuazione.

Ci sono tutte le ragioni per credere che la crisi avrà un suo apice nel 2009, con una possibile ripresa solo all'inizio del 2010, se la locomotiva americana riuscirà ad avviare una spirale di crescita virtuosa.

La tabella presenta i dati riferiti all'andamento del Pil nel 2007 e nel 2008 e alle previsioni per il 2009 nei maggiori paesi industrializzati.

Crescita del Pil

	2007	2008	Prev. 2009
Mondo	4,8	3,3	0,5
Stati Uniti	2,9	1,4	(1,6)
Cina	11,4	9,5	7,8
Giappone	2,1	(0,3)	(2,6)
India	8,8	7,0	6,3
Russia	8,1	6,5	2,3
Brasile	4,5	5,3	2,1
Italia	1,5	(1,0)	(2,6)
Germania	2,3	1,3	(2,3)
Francia	2,2	0,8	(1,8)
Spagna	3,7	1,2	(2,0)
Inghilterra	3,0	0,8	(2,8)
Ue zona euro	2,6	1,0	(1,8)
Crescita commercio mondiale	7,0	4,8	(2,0)
Disoccupazione zona euro	7,0	6,0	9,2

Fonte: elaborazione dati Istat e Banca d'Italia

Come si può notare, il peggioramento della situazione è generalizzato. Vale la pena sottolineare che nel corso degli ultimi mesi del 2008 e nei primi mesi del 2009 tutte le previsioni dei fondamentali delle economie più forti sono state riviste al ribasso, sia per quanto riguarda la chiusura del 2008, sia per le stime del 2009, e portano quasi tutte il segno negativo.

L'economia italiana

La crisi economica mondiale ha avuto pesanti effetti anche sul nostro paese. Rispetto ad una crescita del Pil 2008 stimata dal Fondo Monetario Internazionale sul finire del 2007 al +1,5% (aggiornata al solo +0,6% nei primi mesi del 2008), l'anno si è chiuso con un -1,0%. Va rilevato che nell'ultimo trimestre del 2008 il Pil è crollato al -1,9%.

Nonostante si ritenga che il nostro paese sia stato colpito in misura minore dalla crisi finanziaria globale, sicuramente gli effetti non si

sono ancora fatti sentire compiutamente nè sul fronte finanziario, nè su quello dell'economia reale.

Infatti, l'ultima previsione (più volte aggiornata in negativo) di un calo del Pil del 2,6% per il 2009 dà la misura degli effetti che ci si attende per la nostra economia dalla crisi mondiale. Nelle ultime settimane, inoltre, diverse stime portano il calo del Pil italiano fra il 2,8 ed il 3,2%. Molto negativi sono già stati nel 2008 gli andamenti dei fondamentali dell'economia: non solo il Pil che ha sancito lo stato di recessione economica, ma anche la riduzione degli investimenti (oltre il 3%), la flessione dei consumi e l'occupazione che ha dato i primi segnali di cedimento. L'agricoltura tutto sommato ha tenuto, con un incremento del valore aggiunto superiore al 2% per effetto dell'andamento favorevole dei prezzi. Come conseguenza del rallentamento dell'economia, si sono registrati i primi segnali di una riduzione del costo del denaro, accelerata nei primi mesi del 2009, così come dovrebbe avvenire per l'inflazione, già ridottasi negli ultimi mesi del 2008.

Occorre sottolineare che nello scenario negativo prima ricordato spicca il positivo andamento delle esportazioni, che tutto sommato dimostrano il permanere di una grande forza del made in Italy sui mercati mondiali, nonostante i primi segni di affanno.

Per i livelli di indebitamento che ha maturato il nostro paese, il calo del costo del denaro e dell'inflazione dovrebbe controbilanciare parte dell'effetto della decrescita prevista.

Purtroppo in tale contesto emergono con particolare negatività la pesante crisi dell'industria automobilistica e dell'edilizia con i relativi indotti, nonché la situazione del sistema bancario, che segna aggravamenti continui di cui non si conosce la fine.

Anche per il nostro paese i dati macro dei fondamentali dell'economia, riportati nella tabella seguente, indicano la gravità della crisi e il trend negativo tuttora in corso e prevedibile.

Italia: andamento dei fondamentali dell'economia

	2007	2008	Prev. 2009	Prev. 2010
Pil	1,5	(1,0)	(2,6)	0,5
Consumi privati	1,4	(0,4)	(0,2)	0,3
Prezzi	1,8	2,2	-	-
Occupazione	1,0	0,8	-	-
Export	-	(0,9)	(5,5)	6,3
Import	2,3	(1,9)	(3,8)	3,0
Investimenti fissi lordi	-	(3,0)	(7,3)	(0,8)
Competitività all'export	-	(3,7)	0,2	0,3

Fonte: elaborazione dati Istat e Banca d'Italia

Quanto riportato ha avuto pesanti effetti sui conti pubblici che, dopo il peggioramento del 2008, saranno ulteriormente aggravati dalle misure indispensabili per sostenere e rilanciare l'economia del paese (misure che i paesi più industrializzati stanno già attuando, con forti interventi finanziari sia sul sistema delle banche che su quello delle imprese).

La situazione di crisi prima delineata aggrava i problemi storici del nostro paese e rende indispensabili riforme e provvedimenti che tendano a dare più competitività al sistema, in termini di servizi, infrastrutture, welfare, ecc.

I consumi e i prezzi

L'inflazione, che ha avuto il suo apice all'inizio del 2008, e il calo del potere di acquisto dei consumatori hanno avuto un effetto negativo sui

consumi in generale.

I dati riportati nella tabella seguente sono indicativi di una situazione che ha generato un innalzamento del tasso di competizione nel sistema della distribuzione e all'interno delle filiere. Ne è derivata una riduzione della catena del valore in molte filiere, oltre ad una consistente redistribuzione del valore stesso fra i vari attori.

Italia: consumi e prezzi

	2007	2008
Prezzi al consumo	1,8	2,2
Alimentari	2,9	4,3
Servizi	2,7	2,2
Comunicazione	(8,4)	(2,0)
Abbigliamento	-	1,6
Abitazione	-	6,1
Trasporti	-	(0,2)
Istruzione	-	2,2
Vendite ipermercati	-	(3,7)

Fonte: elaborazione dati Istat

Ciò ha riguardato in primis il settore agroalimentare (pesantemente colpito in alcune filiere da un'inflazione solo in parte recuperata dal mercato) e in modo particolare il comparto lattiero-caseario, che è stato oggetto di una forte ristrutturazione e redistribuzione della catena del valore nella filiera.

In tale contesto si è aggravata la sostenibilità del settore agricolo nel suo insieme, che a metà del 2007 aveva goduto di un aggiornamento dei prezzi, poi flagellato dai costi di produzione.

Analisi del settore di riferimento

L'andamento della produzione di latte

Nel 2008 il settore agricolo è stato coinvolto nella health check della Unione Europea, ovvero nella valutazione dello stato di salute della Pac (Politica agricola comunitaria).

Il fattore comune della revisione (che prevede di apportare modifiche diverse in funzione delle politiche delle varie filiere) è stato la ricerca di un'accelerazione della crescita della capacità competitiva dell'agricoltura comunitaria rispetto a quella di altri sistemi agricoli continentali, in vista dell'abolizione delle protezioni ancora esistenti.

La prospettiva è una politica agricola comunitaria che accentuerà le spinte alla selezione dei vari operatori, non più protetti da sostegni dei prezzi e da dazi comunitari.

Già nel 2008 hanno cessato l'attività oltre 20.000 aziende agricole. Peraltro, all'agricoltura del futuro prossimo sarà richiesto un maggiore impegno per la conservazione dell'ambiente, che sarà sostenuto economicamente attingendo alle risorse che in passato venivano destinate al mercato.

La ventata inflattiva che nel 2007 aveva coinvolto in particolare cereali e latte ha condizionato in qualche modo le scelte relative a queste due filiere. Per la filiera del latte si è previsto un graduale aumento delle quote produttive, con la prospettiva di giungere alla loro abolizione dopo il 2015. In tale contesto, il nostro paese ha ottenuto un incremento della quota nazionale utile a superare le produzioni di latte fuori quota e ad evitare un prelievo molto penalizzante.

Contrariamente a tutte le previsioni, nel 2008 il mercato del latte, a livello mondiale, ha rapidamente invertito la situazione di carenza di prodotto e la conseguente spinta inflattiva. Il prezzo del latte alla stalla nel corso del 2008 ha registrato a livello comunitario un vero e proprio crollo, a conferma dell'imprevedibilità di certi mercati, sicuramente condizionati da operazioni speculative sapientemente condotte a livello internazionale.

Di fronte alla situazione venutasi a creare, l'Unione Europea, per evitare una deriva disastrosa per i produttori di latte, all'inizio del 2009 ha riattivato i contributi all'esportazione: segno che l'imprevedibilità dei mercati può mettere in discussione anche le strategie liberiste più rigorose. In questo contesto si può dire che la produzione di latte italiano sia passata in due anni "dalle stelle alle stalle".

Mentre nel 2007 si era registrato un incremento della produzione (anche per effetto di quotazioni ritornate remunerative, seppure tagliate dall'inflazione dei costi di produzione), nel 2008 si è capovolta la situazione. Soprattutto dalla seconda metà del 2008 è iniziata una fase discendente sia dei prezzi che della produzione.

Il calo del costo dei cereali e dei fertilizzanti, l'aumento della quota produttiva dell'Italia ottenuto dalla Comunità, l'abolizione dal 2015 del sistema delle quote e la crisi economica sono stati alla base di questo repentino cambiamento del mercato.

Questa situazione ha generato per i produttori agricoli un maggior bisogno di operare in maniera organizzata, per non essere più esposti individualmente al variare delle situazioni di mercato.

La forma cooperativa si è quindi rivelata la modalità organizzativa ideale per i produttori del settore.

L'andamento dell'industria alimentare

L'industria alimentare, pur nella tensione competitiva generatasi nel 2008, non ha avviato nessun processo significativo di superamento delle proprie debolezze.

Nel 2008 ha dovuto far fronte all'aumento dei costi delle materie prime che ha caratterizzato il 2007 e che è stato recuperato solo con gradualità e parzialmente dalle dinamiche dei prezzi di cessione: i primi cali di costo delle materie prime si sono registrati quando non era ancora terminato il recupero dell'inflazione.

Ciò ha concorso a rinfocolare una guerra dei prezzi che, prescindendo dalle politiche di listino, ha prodotto una contrazione dei margini.

L'inflazione e la riduzione di potere di acquisto dei consumatori hanno

inoltre permesso alla distribuzione di giocare pesantemente la carta della marca privata, sia per estendere la fidelizzazione dei consumatori, sia per enfatizzare i messaggi di convenienza delle singole insegne. Il rafforzamento della marca del distributore ha comportato un incremento della tensione competitiva nelle filiere e una conseguente riduzione della catena del valore della produzione agricola e della trasformazione. Alcune filiere agroalimentari hanno raggiunto limiti pericolosi rispetto alle proprie condizioni di sostenibilità, in particolare quelle delle carni, del caseario e del latte.

In questo contesto, la produzione alimentare ha registrato un calo dell'1,5%: il fatturato si è avvicinato ai 120 miliardi di euro e si è registrata una leggera contrazione sia delle imprese che degli occupati. È rimasta elevata la frammentazione delle aziende operanti nel mercato e, nonostante ciò, le esportazioni del made in Italy alimentare hanno registrato un andamento soddisfacente. Il peso della cooperazione nel settore alimentare è ancora elevato, con un fatturato di oltre 32 miliardi di euro e posizioni di leadership in alcune filiere.

L'effetto dell'accentuazione della competizione sui prezzi è stato pesante. Si sono abbassate le condizioni di sostenibilità delle cooperative in alcune filiere e, ciò nonostante, non si sono attivati processi significativi di concentrazione e razionalizzazione, se non nel settore vitivinicolo e ortofrutticolo.

Nell'ambito del settore alimentare, il comparto lattiero-caseario ha visto aumentare il proprio peso, superando i 15 miliardi di euro di giro d'affari. La situazione competitiva ha registrato un incremento della pressione dei prodotti esteri e del peso delle multinazionali. L'industria lattiero-casearia ha evidenziato andamenti in linea con l'intero comparto industriale alimentare, con criticità accentuate dall'andamento dell'import-export a volumi, come si evince dalle tabelle.

Italia: andamento industria alimentare

	2007	2008
Fatturato – variazione % vs anno precedente	2,7%	5,7%
Volumi – variazione % vs anno precedente	0,8%	(1,5)%
Numero imprese con oltre 9 addetti	6.450	6.400
Numero addetti	390.000	386.000
Fatturato export – variazione % vs anno precedente	9,7%	7,1%
Fatturato import – variazione % vs anno precedente	7,2%	8,0%
Consumi alimentari a valore – variazione % vs anno precedente	3,0%	4,6%

Fonte: elaborazione dati Istat

Italia: importazioni di prodotti lattiero-caseari in quantità e valore

Prodotti	2008 (dati provvisori)			2007 (dati definitivi)			var. % 2008 su 2007	
	tonn	euro (1.000)	euro/Kg	tonn	euro (1.000)	euro/Kg	tonn	euro/Kg
Latte sfuso	1.591.751	533.280	0,335	1.597.377	552.913	0,346	(0,35)	(3,21)
Latte confezionato	380.543	196.958	0,518	447.240	201.479	0,450	(14,91)	15,11
Yogurt	132.294	151.971	1,149	144.348	154.700	1,072	(8,35)	7,19
Altri latt fermentati	63.433	75.791	1,195	58.570	70.139	1,198	8,30	(0,23)
Burro	52.648	170.372	3,236	53.744	204.238	3,800	(2,04)	(14,84)
Formaggi	413.424	1.429.516	3,458	441.800	1.431.491	3,240	(6,42)	6,72

Italia: esportazioni di prodotti lattiero-caseari in quantità e valore

Prodotti	2008 (dati provvisori)			2007 (dati definitivi)			var. % 2008 su 2007	
	tonn	euro (1.000)	euro/Kg	tonn	euro (1.000)	euro/Kg	tonn	euro/Kg
Burro	8.570	23.585	2,752	13.275	37.921	2,857	(35,44)	(3,66)
Formaggi	237.569	1.405.458	5,916	250.685	1.346.149	5,370	(5,23)	10,17

Fonte: dati Istat elaborati da Assolatte

Analisi della distribuzione

La distribuzione italiana dei prodotti di largo consumo si caratterizza rispetto ai modelli europei più evoluti per un diverso grado di concentrazione della funzione di acquisto (che non trova corrispondenza in un'analoga concentrazione della vendita) e per la diversificazione della struttura distributiva a livello territoriale.

Il modello italiano si contraddistingue, dunque, per l'elevato tasso di concentrazione delle negoziazioni di acquisto: la formazione di 5-6 cosiddette "supercentrali" di acquisto, che accorpano la quasi totalità delle insegne della Gdo, ha portato ad una crescita costante del potere contrattuale del trade nei confronti delle imprese industriali.

Tuttavia, a questa concentrazione delle negoziazioni non corrisponde un'analoga situazione alla vendita. Infatti, sotto queste supercentrali si alleano decine di insegne a cui fanno riferimento centinaia di punti decisionali, nei quali le risorse che l'industria riconosce per sostenere le vendite dei propri prodotti si disperdono in canali incontrollabili e spesso poco efficaci.

Si può verificare addirittura che queste vengano utilizzate dal trade non per favorire il sell out dei prodotti dell'industria, ma per finanziare la competitività della marca del distributore o di altri comparti completamente estranei al settore di appartenenza di chi ha concesso le risorse.

Un altro fondamentale aspetto è quello territoriale. Se è vero che al nord si va verso una riduzione dei centri decisionali della distribuzione, con il conseguente accorpamento di strutture distributive locali spesso appartenenti allo stesso gruppo/insegna, per contro nel sud della penisola si registra ancora un peso rilevante del canale di vendita tradizionale, caratterizzato da poca massa critica e forte polverizzazione sul territorio.

Questi aspetti assumono sempre più un carattere strutturale, che ha trovato piena conferma anche nel 2008. Di qui l'esigenza di approfondire sempre più modalità e tecniche commerciali che rendano l'azienda in grado di ottenere efficacia negli investimenti commerciali ed efficienza nei costi distributivi. Per questo il Gruppo Granarolo ha investito sulla professionalità delle figure commerciali chiave, sui sistemi e sulle procedure, capitalizzando le esperienze consolidate nei singoli canali di vendita in cui Granarolo opera.

Analisi dei mercati rilevanti

Latte fresco

Dimensioni e trend

Nel 2008 il mercato del latte (fresco+Uht) all'interno del canale moderno (iper+super) ha espresso 1.332,9 milioni di litri di prodotto venduto e 1.471,2 milioni di euro di giro d'affari. Rispetto all'anno precedente, è cresciuto del 2,0% a volume e dell'8,5% a valore.

I primi due trimestri dell'anno sono stati caratterizzati da una crescita significativa (i volumi hanno segnato un +4,6% nel primo trimestre e un +4,5% nel secondo, trainati dall'entrata delle private label nel fresco), mentre la seconda parte dell'anno ha registrato una flessione (-0,8% nel terzo trimestre e -0,3% nel quarto trimestre).

Nel corso dell'esercizio il mercato del latte fresco ha sviluppato, all'interno del canale iper+super, 431,5 milioni di litri e 614,6 milioni di euro di giro d'affari, crescendo del 2,2% a volume e del 7,5% a valo-

re. L'andamento dei volumi nel corso dell'anno non è stato omogeneo: dopo la crescita registrata nella prima metà dell'anno (+4,7% nel primo trimestre e +3,6% nel secondo), vi è stata una sostanziale stabilità nel secondo semestre (+0,1% nel terzo trimestre e +0,4% nel quarto).

Il 2008 ha segnato un punto di svolta storico per il latte fresco, con l'entrata massiccia delle private label che prima non erano presenti e con l'attacco ai segmenti dell'Alta Qualità e del parzialmente scremato con 6 giorni di shelf life. Diverse sono le motivazioni che hanno indotto le private label ad entrare nel mercato del latte fresco:

- 1) la quota a volume decisamente più contenuta della quota media che le private label detengono nel totale grocery;
- 2) l'elevata penetrazione in famiglia della categoria (70,8%) e l'acquisto frequente del prodotto da parte dei consumatori (indotto dalla breve shelf life): due fattori che rendono la categoria strategica sia per creare traffico nel punto vendita, sia per sostenere l'immagine di convenienza dell'insegna;
- 3) il prezzo del prodotto delle marche industriali praticato al pubblico ed il vuoto d'offerta nella fascia bassa del mercato.

Le private label sono entrate sul mercato con un prezzo particolarmente competitivo (1,15 euro/litro), inferiore di circa 30 centesimi a quello dei prodotti di marca del segmento Alta Qualità. Inoltre, la sovrapposizione territoriale delle insegne entrate nel latte fresco ha creato una forte competizione orizzontale: in alcuni periodi dell'anno le marche private hanno realizzato promozioni di prezzo (scendendo fino a 0,86 euro/litro) comunicate attraverso tv e stampa, che hanno generato un ulteriore impatto negativo sul posizionamento dei prodotti di marca in termini di convenienza.

Grazie alla competitività di prezzo, le private label sono cresciute del 132,9% rispetto all'anno precedente, ma non hanno allargato la categoria: i volumi sono stati sottratti prevalentemente ai prodotti di marca, che infatti hanno perso il 6,2% rispetto all'anno precedente.

Considerando solo l'ultimo semestre, il mercato nel suo complesso è cresciuto dello 0,2% rispetto all'anno precedente e i prodotti di marca hanno perso il 9,7%. L'incapacità delle private label di creare valore è ancora più evidente nel latte di Alta Qualità, dove tutti i volumi sono stati sottratti alle marche industriali (che hanno fatto registrare un arretramento del 16,6%), mentre il segmento nel suo complesso, anziché crescere, ha segnato una flessione del 5,0%.

La banalizzazione operata dalle marche private ha tolto valore al segmento Alta Qualità, determinando solo una redistribuzione delle vendite in favore di prodotti e segmenti con un prezzo più basso.

Inoltre, tutto questo ha determinato una maggiore convenienza dell'offerta della distribuzione moderna rispetto a quella dei punti vendita tradizionali: si è così rafforzato il fenomeno di travaso dei volumi dal canale tradizionale a quello moderno.

Scenario competitivo

In termini di competizione, il Gruppo Granarolo si è attestato sul 27,2% di quota a volume, perdendo 3,7 punti rispetto al 2007; un risultato condizionato dal forte radicamento e dalla concentrazione dei volumi proprio nelle regioni in cui la marca privata si è sviluppata maggiormente (Lombardia ed Emilia-Romagna).

Il competitor Parmalat ha registrato una quota del 21,0% (-2,3 punti

rispetto all'anno precedente), grazie alle promozioni che a partire da aprile 2008 hanno interessato il latte microfiltrato Blu: il prezzo è passato da 1,54 a 1,29 euro/litro, con una campagna di comunicazione dedicata su tv e stampa.

Il Gruppo Parmalat ha perso l'8,0% dei propri volumi: al netto della promozione sul latte Blu (+33,8% rispetto all'anno precedente) la flessione sarebbe stata del 13,0%.

Le private label nel 2008 hanno raggiunto il 13,7% di quota a volume, con una crescita di 7,7 punti rispetto al 2007, così composta: 5,7 punti imputabili all'ingresso nei segmenti Alta Qualità e parzialmente scremato; 2,0 punti al rafforzamento nel segmento lunga durata. Considerando il solo mese di dicembre, le marche private hanno toccato quota 16,8%, con un incremento di 9,6 punti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

La competizione dei segmenti. Nonostante la forte crescita delle private label, Granarolo mantiene la leadership nei seguenti segmenti: Alta Qualità (38,7% di quota a volume), parzialmente scremato (25,7%), biologico (48,8%), scremato (58,8%).

Granarolo ha realizzato una buona performance anche nel segmento intero: il dato annuo indica una quota del 9,1%, con una crescita di 0,3 punti rispetto all'anno precedente, mentre, nel solo mese di dicembre, si evidenzia la leadership del segmento, con una quota a volume del 12,8% (+4,4 punti rispetto a dicembre 2007).

Nel segmento a lunga durata, la promozione di Parmalat Blu microfiltrato, unita all'avanzata delle private label (con un prezzo medio di 1,03 euro/litro), ha frenato lo sviluppo avviato dal Gruppo Granarolo a fine 2006 con il rilancio di Più Giorni. A fronte di una crescita del segmento pari al 29,7%, Granarolo nel 2008 ha continuato a movimentare gli stessi volumi dell'anno precedente, perdendo quindi quota a vantaggio dei player più aggressivi.

*La fonte delle rilevazioni citate nel capitolo è: Ac Nielsen Scan*Track Iper+super al 28 dicembre 2008.*

Latte Uht

Dimensioni e trend

Nel 2008 il mercato del latte Uht ha realizzato un giro d'affari di 856,5 milioni di euro, per complessivi 901,4 milioni di litri di prodotto. Nel canale iper+super la categoria ha mostrato un lieve incremento a volume (+1,9% rispetto al 2007), mentre a valore ha registrato una crescita del 9,3%, per effetto dell'aumento del prezzo al pubblico (+7,2% rispetto al 2007). Il segmento che ha continuato a registrare la maggiore crescita rispetto all'anno precedente è quello dell'alta digeribilità (+9,6% rispetto all'anno precedente): considerando l'ultimo semestre 2008, il mercato Uht si è ridotto, nel suo complesso, dello 0,9% ma, senza il segmento alta digeribilità (cresciuto del 7,6%), la flessione sarebbe stata dell'1,5%.

Le marche private, pur essendo presenti da diversi anni in questo mercato, hanno registrato una buona crescita (+9,0% rispetto all'anno precedente), a scapito dei produttori di marca, che hanno evidenziato nel complesso una crescita del solo 0,3%.

Scenario competitivo

Nel 2008 il Gruppo Granarolo ha continuato a crescere e, con i volumi in aumento del 3,1% rispetto al 2007, ha raggiunto una quota pari al 19,3% (+0,2 punti rispetto all'anno precedente).

Il Gruppo Parmalat ha registrato un incremento del 4,4% a volume

rispetto al 2007, grazie alle performance nei segmenti parzialmente scremato e alta digeribilità, consolidando la sua posizione con una quota a volume pari al 28,1% (+0,7 punti rispetto all'anno precedente). Da segnalare la crescita delle private label, che raggiungono la quota del 20,0% (+1,3 punti rispetto all'anno precedente).

La competizione nei segmenti. I principali segmenti per volumi e dinamicità hanno registrato gli andamenti seguenti.

1. Il latte Uht parzialmente scremato ha fatto rilevare una crescita del 2,8% a volume rispetto al 2007; nel segmento si conferma la leadership del marchio Granarolo, con una quota a volume del 21,2% (+0,8 punti rispetto al 2007), seguito da Parmalat con il brand Bontà e Linea e una quota a volume del 16,5% (+1,1 punti rispetto all'anno precedente). Da segnalare le ottime performance di Piacere Leggero Uht, che a volume cresce del 26,6% grazie al sostegno della comunicazione e all'allargamento distributivo.
2. Il latte Uht alta digeribilità continua a crescere in modo significativo (+9,6% rispetto al 2007); Parmalat è alla guida del segmento con una quota del 69,1%, seguita da Granarolo Accadì con una quota del 26,3%.
3. Il segmento dei lattini funzionali rileva una battuta d'arresto con un calo del 4,2% rispetto all'anno precedente, dovuto alla flessione dei principali marchi di Parmalat (Omega, Physical, Sviluppo, Vita 7 e Jeunesse) che, comunque, rimane alla guida con una quota a volume del 96,7%.

*La fonte delle rilevazioni citate nel capitolo è: Ac Nielsen Scan*Track Iper+super al 28 dicembre 2008.*

Gli investimenti in comunicazione

Gli investimenti in comunicazione nel 2008 ammontano a 16,4 milioni di euro, con una crescita del 28,7% rispetto al 2007. Il 39% degli stanziamenti è sostenuto da Granarolo, mentre il restante 33% è stato attuato da Parmalat. La novità più importante riguarda la presenza di spot delle marche private, che hanno come protagonista la categoria del latte fresco.

La fonte delle rilevazioni citate nel paragrafo è: Adex e Auditel – Abbattimenti: Nielsen.

Yogurt

Dimensioni e trend

Il mercato dello yogurt ha segnato nel 2008 una forte battuta d'arresto rispetto agli anni precedenti, sia a volume (336.024 tonnellate; +1,0%) che a valore (1.419 milioni di euro a valore; +6,1%). La crescita a valore è stata conseguenza del forte sviluppo del segmento dei probiotici al cucchiaino (+16,8% a volume e +21,3% a valore; indice di prezzo 124 rispetto alla media di mercato) e dell'aumento dei listini da parte dei principali concorrenti in tutti i segmenti.

Lo yogurt intero ha continuato a rappresentare il core business con un peso a volume del 44,0% sul mercato totale, che è stabile nei volumi (+0,1% rispetto all'anno precedente) e in crescita a valore (+6,1% rispetto all'anno precedente).

Il magro, invece, ha registrato una flessione a volume (-2,9% rispetto all'anno precedente), rimanendo stabile a valore.

Il probiotico da bere ha segnato per la prima volta una riduzione a volume (-0,7% rispetto all'anno precedente), mentre è cresciuto leggermente a valore (+0,7% rispetto all'anno precedente). Da maggio in poi, mese dopo mese, si è registrato un calo a valore rispetto all'anno

precedente, sia a causa della riduzione dei volumi, sia per effetto del forte aumento dell'attività promozionale (intensity index pari al 34,4%, in aumento di 5,1 punti rispetto all'anno precedente).

Senza Essensis (il prodotto per la pelle lanciato da Danone nel 2007 e ora quasi sparito dal mercato), il trend dei probiotici da bere è stato decisamente negativo (-5,3% a volume e -9,0% a valore), a dimostrazione che la congiuntura economica non favorevole ha inciso e sta incidendo negativamente anche sui prodotti più innovativi.

Il segmento anticolesterolo ha perso in volume (-2,6% rispetto all'anno precedente), ma è rimasto quasi stabile a valore (+0,8% rispetto all'anno precedente).

Quello dello yogurt si è confermato un mercato ad altissimi investimenti in comunicazione (circa 95 milioni di euro nel 2008, +6,2% rispetto all'anno precedente), con il leader Danone che, da solo, ha investito quasi 53 milioni di euro, con una share of voice del 57%, e con Yomo che nello stesso indice ha registrato appena il 6%.

Analizzando i consumi in famiglia, ha trovato conferma il rallentamento del trend di crescita (a volume +1,6%), nonostante l'incremento della penetrazione (+4,5%, ora 21,9 milioni di famiglie, pari al 96,4% delle famiglie italiane).

Magro, probiotico al cucchiaino e anticolesterolo hanno registrato una crescita della penetrazione: rispettivamente 15,1 milioni di famiglie, (+6,3% rispetto al 2007), 8,9 milioni di famiglie (+6,8% rispetto al 2007) e 4,5 milioni di famiglie (+32% rispetto al 2007). È risultato sostanzialmente stabile, invece, il segmento più grande, quello degli yogurt interi (18,9 milioni di famiglie, +0,9% rispetto al 2007).

Scenario competitivo

Leader incontrastato del mercato yogurt è stato ancora una volta Danone, con una quota del 28,9% a volume e del 37,8% a valore, in aumento di 0,8 punti rispetto al 2007, soprattutto grazie alla crescita di Activia.

Muller nel ruolo di follower, con una quota del 14,8% a volume e del 14,4% a valore, ha registrato un calo rispetto all'esercizio precedente (-1,2 punti a volume e -0,1 punti a valore) a causa dell'andamento negativo del core business degli interi.

Il Gruppo Granarolo si è attestato a una quota a volume del 10,0% e a valore del 10,5%, in leggero arretramento (-0,6 punti a volume e -0,7 punti a valore) a causa del calo di Yomo nei funzionali e nei magri. Le private label sono risultate in crescita, con una quota del 13% a volume e dell'8,6% a valore, in aumento di 0,7 punti a volume e di 0,3 punti a valore rispetto al 2007 in tutti i segmenti, ma soprattutto nei magri (+2,1 punti rispetto all'anno precedente), dove detengono ormai un quarto del mercato e sono a soli 3,2 punti a volume dal leader Vitasnella.

La competizione nel segmento dello yogurt intero. Il Gruppo Granarolo ha registrato una quota del 19,7% a volume (+0,2 punti rispetto al 2007), raggiungendo la leadership a valore con il 25,2% (-0,1 punti rispetto all'esercizio precedente, +0,5 punti da Muller). Un risultato importante ottenuto grazie a Yomo (13,7% di quota a volume, con +0,3 punti rispetto al 2007, e 18,5% di quota valore, con +0,4 punti rispetto al 2007) che, con la campagna di comunicazione per il lancio della linea Yomo 100% Naturale, ha invertito il trend, mettendo a segno crescita importanti e in controtendenza rispetto al mercato. Nell'ultimo mese di dicembre, infatti, Yomo da solo ha quasi raggiunto Muller: 20,1% di quota valore rispetto al 21,9% del competitor.

La quota di Granarolo è risultata in leggero calo: 5,7% a volume (-0,1 punti rispetto al 2007) e 6,3% a valore (-0,1 punti rispetto al 2007), a causa del superamento della soglia psicologica del prezzo al pubblico di 1 euro per una confezione 125gx2.

Occorre segnalare l'andamento negativo di Muller che, nel core business degli interi, nonostante il forte investimento in advertising (+96,8%, pari a +5,0 milioni di euro rispetto al 2007), ha registrato una flessione del -9,9% (pari 36.500 q.li in meno): gli incrementi di prezzo superiori rispetto alla media del segmento (+13,1% rispetto al +6,5% degli interi) hanno condizionato negativamente la performance della marca nel 2008 (-10,3% a volume).

È continuata anche la crescita dei value brands, ovvero dei brand con indice di prezzo inferiore alla media del segmento. Il più importante è stato Parmalat (+0,6 punti quota volume rispetto all'esercizio precedente) che, grazie alle attività promozionali, ha tenuto l'intensità promozionale sopra la media del mercato (pari al 36,3%; +4,5 punti rispetto al 2007) e ha mantenuto l'indice di prezzo a 98 nell'ultimo trimestre del 2008.

Anche Vipiteno è risultato in crescita (indice di prezzo di 76), registrando una quota a volume del 10,9% (+1,2 punti rispetto al 2007) e una quota a valore dell'8,5% (+0,7 punti rispetto all'anno precedente). Mila si è mantenuta stabile (indice di prezzo di 80), con una quota volume del 4,2% (-0,2 punti rispetto al 2007) e una quota valore del 3,4% (-0,1 punti rispetto all'esercizio precedente).

Le marche private sono cresciute, raggiungendo la quota del 16,3% a volume (+1,1 punti rispetto al 2007) e del 12,6% a valore (+0,6 punti rispetto al 2007).

La competizione nel segmento dello yogurt magro. Il leader Danone Vitasnella ha continuato a perdere quota a volume (-2,9 punti; 28,9% la quota) e a valore (-3,1 punti; 37,0% la quota), nonostante gli investimenti in advertising pari a 6,8 milioni di euro (+18% rispetto all'anno precedente) e il rilancio della linea ad aprile (Vitasnella Vita Più).

Muller ha continuato la sua crescita in quota sia a volume (+2,0 punti rispetto al 2007; 9,1% la quota) che a valore (+3,1 punti; 10,7% la quota), grazie al lancio a marzo di Muller 0,1 Fiori (che, pur non registrando risultati di rilievo, ha raggiunto una quota dell'1,4% a volume e dell'1,8% a valore) e per effetto del pesante incremento degli investimenti in advertising (5 milioni di euro, +93% rispetto all'anno precedente; share of voice del 5%).

Yomo in questo segmento ha perso 1 punto di quota, attestandosi al 3,0% a volume e al 3,4% a valore, e risultando fortemente vulnerabile ai forti investimenti dei competitor e all'aggressività promozionale delle private label e dei value brands.

La competizione nel segmento dello yogurt probiotico da bere.

Leader incontrastato del probiotico da bere è Actimel di Danone, che ha evidenziato una crescita delle quote di 3,4 punti a volume e del 4,9 punti a valore, raggiungendo il 60,1% a volume e il 63,7% a valore. Lo sviluppo è stato trainato, come sempre, dai forti investimenti in advertising (15,9 milioni di euro; share of voice del 17%), dal lancio di 4 nuove referenze (numerica +2,5) senza le quali Actimel avrebbe registrato un calo delle vendite di base del 12%, e dall'aumento della promozionalità (intensity index pari al 35,4%; +5,6 punti rispetto all'esercizio precedente); quest'ultimo fattore rivela una certa difficoltà anche del leader a mantenere i volumi in condizioni di mercato non favorevoli.

Nestlé con Lc1 ha continuato a registrare performance negative, portando la propria quota al 12,9% a volume (-1,9 punti rispetto al 2007) e al 12,0% a valore (-1,7 punti rispetto al 2007), nonostante un investimento in advertising di circa 6 milioni di euro.

Yomo Rinforzo Plus è stato sostanzialmente stabile (3,2% a volume, con -0,2 punti rispetto all'esercizio precedente, e 3,1% a valore, con -0,1 punti rispetto al 2007), ma con una performance nel secondo semestre di grande rilievo (+3,1% a volume e +6,6% a valore rispetto all'esercizio precedente), grazie al rilancio avviato a marzo e a una serie di iniziative che, a partire da giugno, hanno impattato positivamente su volumi, fatturato e rotazioni di base (+5,7% rispetto al 2007; da giugno a dicembre +13,7% rispetto al 2007).

Yakult ha continuato a crescere, guadagnando una quota a volume dell'1,4% (+0,8 punti rispetto all'esercizio precedente) e a valore del 2,3% (+1,2 punti rispetto all'esercizio precedente), supportato da consistenti investimenti in advertising (5,6 milioni di euro, share of voice del 9%).

La competizione nel segmento dello yogurt probiotico al cucchiaino.

Leader incontrastato è stato Activia, con una quota volume dell'88,7% e a valore dell'89,1% e crescite rispettivamente del 15,1% e del 19,4% rispetto all'anno precedente, grazie agli elevati investimenti in comunicazione (20 milioni di euro, +19% rispetto al 2007; share of voice 22% sul totale mercato) e all'aumento del numero medio di referenze (ben 20,5, +1,4 rispetto al 2007).

Parmalat ha lanciato tre nuovi prodotti, con risultati modesti, nonostante i "codini" degli spot pubblicitari del latte (circa 3,7 milioni di euro di investimenti advertising): Fibresse ha raggiunto una quota a volume e a valore dell'1,7%, Zymil dell'1,0% e Omega 3 dello 0,8%.

La competizione nel segmento dello yogurt anticolsterolo. Il leader

Danacol è cresciuto del 13,6% a volume e del 10,1% a valore rispetto all'esercizio precedente, raggiungendo una quota a volume del 70,8% (+10,1% punti rispetto al 2007) e a valore del 72,3% (+11,3 punti rispetto al 2007), supportato da 9,4 milioni di euro in advertising.

Becel Pro-activ (Gruppo Unilever) è in crisi: ha perso 7,5 punti di quota a volume e 8,4 punti di quota a valore rispetto all'esercizio precedente, arrivando appena al 20%.

Yomo Equicol ha raggiunto una quota a volume del 5,5% (-2,3 punti rispetto al 2007) e a valore del 5,1% (-2,3 punti rispetto al 2007), a causa della riduzione della promozionalità (intensity index pari al 14%; -4,2 punti rispetto all'esercizio precedente) e alla perdita della distribuzione ponderata di ben 12 punti.

Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Census I+S+LSP al 28 dicembre 2008 per i dati di mercato; Nielsen Homescan al 7 dicembre 2008 per i dati di consumo; Adex e Auditel, abbattimenti Nielsen per gli investimenti Adv.

Dessert

Dimensioni e trend

Il mercato dei dessert pronti ha chiuso il 2008 in calo, sia a volume (35.344 tonnellate, -6,8% rispetto all'esercizio precedente) che a valore (181 milioni di euro, -2,0% rispetto al 2007), nonostante l'aumento dei prezzi (+5,0% del prezzo medio in volume di base rispetto al 2007) e i crescenti investimenti in comunicazione (10,7 milioni di euro; +38% rispetto all'esercizio precedente).

Il segmento core del mercato è restato quello di creme/budini, con un

peso a valore del 58,5% (+3,9% rispetto al 2007), seguito da quello delle specialità, con un peso a valore del 23,7% in calo (-8,6%) rispetto al 2007. I due segmenti minori, dessert con panna e mousse, hanno pesato a valore meno del 10% ciascuno e sono stati entrambi in calo rispetto al 2007 (rispettivamente -0,2% e -1,3%).

Scenario competitivo

I dessert del Gruppo Granarolo hanno espresso sul totale del mercato dei dessert pronti una quota a valore del 4,8%, in crescita rispetto all'esercizio precedente di 0,4 punti: sono stati presenti, soprattutto, nel segmento più performante, creme/budini, e, marginalmente, in quello delle specialità, con due referenze di panna cotta.

All'interno del segmento creme/budini il Gruppo ha realizzato una quota a volume del 6,5% (+0,1 punti rispetto all'esercizio precedente) e a valore del 7,7% (+0,3 punti rispetto all'esercizio precedente), in particolare con le creme e i budini Alta Qualità e con Squeeze&Go.

Danone si è confermato leader, con una quota a volume del 25,8% e a valore del 25,3%, nonostante il leggero calo (rispettivamente -0,1 punti rispetto all'esercizio precedente e -0,7 punti rispetto al 2007). Sono risultate buone le performance di Danette Creme (+1,6% a volume e +5,7% a valore), con un investimento in comunicazione di circa 2,7 milioni di euro (+828.000 euro rispetto all'esercizio precedente). Cameo si è attestato nel 2008 come secondo player del mercato sia a volume (10,0%, +2,0 punti rispetto al 2007) che a valore (11,4%, +2,6 punti rispetto al 2007), grazie soprattutto ai buoni risultati del budino Cameo Muu Muu (1,2 milioni di euro di supporto advertising).

Tutti gli altri produttori di marca hanno accusato pesanti flessioni, nonostante la forte innovazione e il sostegno pubblicitario; nell'ordine:

- Muller, nonostante i 2,0 milioni di euro spesi in advertising nel corso dell'anno (share of voice del 19%), ha registrato un calo con le linee budino bianco dessert e le creme di riso: la quota a volume si è assestata al 6,8% (-2,1 punti rispetto al 2007) e la quota a valore al 8,1% (-2,2% rispetto al 2007);
- Galbani ha evidenziato un calo (quota a volume del 7,4% pari a -2,1 punti rispetto al 2007; quota a valore del 6,6% pari a -0,8 punti rispetto all'esercizio precedente), pur avendo investito in advertising circa 2,7 milioni di euro, tutti sul nuovo brand Galbi.

Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Census I+S+LSP al 28 dicembre 2008 per i dati di mercato; Adex e Auditel, abbattimenti Nielsen per gli investimenti Adv.

Formaggi

Dimensioni e trend

Nel comparto lattiero-caseario i formaggi (peso imposto + peso variabile) hanno costituito il mercato più importante a valore (7.497 milioni di euro, escluso food service ed esportazioni; +5,3% rispetto al 2007) registrando un significativo incremento dei prezzi medi (+5,8% rispetto al 2007) per l'aumento del costo della materia prima ad inizio anno. I consumi complessivi sono stati sostanzialmente stabili (779.347 tonnellate; -0,4% rispetto al 2007), penalizzati dal ritardo della stagione estiva e da alcune notizie allarmistiche relative alla sicurezza alimentare della categoria (diossina nella mozzarella di bufala a febbraio; potenziali sofisticazioni alimentari a settembre).

Il macrosegmento dei formaggi freschi (mozzarella, stracchino, ricotta, spalmabili, mascarpone, freschi tradizionali e moderni) si è confermato il più importante del mercato a volume (40,5% del totale formaggi peso imposto + variabile) e quello che, pur registrando una crescita dei prez-

zi sopramedia (+6,5% rispetto al 2007), ha tenuto maggiormente i consumi (-0,2% rispetto al 2007), grazie soprattutto al contributo dei prodotti confezionati (che rappresentano il 67,2% a volume del totale freschi) e a un'immagine più salustica (minore contenuto di grassi) e coerente con i moderni stili alimentari. In questo macrosegmento sono cresciute sopra la media le categorie con prezzo medio più basso, come la ricotta (+5,0% a volume, con indice di prezzo 63 rispetto al totale freschi) trainata dalle monoporzioni confezionate (+21,4% a volume rispetto al 2007), principali responsabili dello sviluppo della penetrazione (+835.000 famiglie rispetto all'anno precedente), e la mozzarella in busta (+3,9% a volume, con indice di prezzo 91 rispetto al totale freschi). Sono risultate invece in grave difficoltà le categorie premium price come la mozzarella vaccina tradizionale (-6,0% a volume rispetto all'anno precedente, con indice di prezzo 117 rispetto al totale freschi), la mozzarella di bufala (-18,7% a volume rispetto all'anno precedente, con indice di prezzo 154 rispetto al totale freschi) e lo stracchino (-2,4% a volume rispetto al 2007, con indice di prezzo 120 rispetto al totale freschi).

Anche i consumi degli altri macrosegmenti premium price hanno registrato trend non positivi: il grana (indice di prezzo 132 sul totale formaggi) ha chiuso l'anno a -0,7% a volume rispetto all'anno precedente, gli altri formaggi stagionati (indice di prezzo 106 sul totale formaggi) con -0,2% a volume. In controtendenza sono risultati, invece, i consumi di questi due macrosegmenti a peso imposto (+3,4% a volume rispetto all'anno precedente per gli stagionati; +0,9% a volume rispetto al 2007 per il grana), a conferma dello spostamento progressivo degli acquisti, anche per i prodotti più tradizionali, dal banco assistito al libero servizio.

Nel 2008 gli investimenti pubblicitari del mercato formaggi si sono assestati a 75,9 milioni di euro, in diminuzione di 4,0 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente, confermando la tendenza allo spostamento graduale di risorse dalla comunicazione alla promozionalità di prezzo. In controtendenza è risultato l'andamento nelle due categorie principali dei freschi: nello stracchino gli investimenti sono aumentati significativamente (+2,5 milioni di euro rispetto al 2007), mentre nella mozzarella sono stati sostanzialmente stabili (+0,3 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente).

Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Census 2008 I+S+LSP; Iri Audit 2008 per discount+tradizionale; Ac Nielsen per peso variabile nel retail; Gfk Iha 2008 per dati consumer; Vizeum per lo spending pubblicitario.

Scenario competitivo

Nel 2008 il leader Lactalis ha registrato una significativa battuta d'arresto e nel canale moderno ha perso volumi a favore delle marche private. La sua quota di mercato a volume si è assestata al 26,7% (-1,8 punti rispetto al 2007), con perdite più marcate nello stracchino (quota volume 49,7%; -5,0 punti rispetto al 2007) e nel mascarpone (quota volume 36,5%; -2,7 punti rispetto all'esercizio precedente), dove il trade ha razionalizzato gli assortimenti a danno principalmente del brand Invernizzi. Le notizie di stampa apparse nell'ottobre del 2008 su probabili sofisticazioni alimentari dei prodotti Galbani e i lanci poco soddisfacenti degli ultimi due anni (mozzarella S.Lucia al basilico e olive, stracchino Vallelata, ricotta Vallelata 100gx2 alle olive e ai funghi) hanno aggravato un bilancio 2008 già poco positivo e hanno spin-

to il management ad annunciare per il 2009 una importante ridefinizione della politica di pricing (riposizionamento al ribasso) e promozionale dei principali brand, al fine di recuperare volumi.

Non stupisce che nel 2008 l'investimento pubblicitario si sia ridimensionato, non superando nei freschi i 7,5 milioni di euro (-20,1% rispetto al 2007), a testimonianza della significativa contrazione dei volumi anche in questo macrosegmento (-6,6% rispetto al 2007). Il primo follower, Kraft, ha mantenuto sostanzialmente invariata la propria quota (15,0% a volume; -0,1 punti rispetto al 2007) grazie all'andamento positivo di Philadelphia, trainata dal mercato dei freschi spalmabili (+3,9% rispetto all'anno precedente) e poco contrastata dalle private label, e alla tenuta di Osella che presumibilmente ha bilanciato la crescita nel peso imposto (+3,3% a volume rispetto al 2007) con un calo nel peso variabile. Contrariamente al leader, Kraft nel 2008 ha confermato gli investimenti pubblicitari del 2007, con una focalizzazione spinta sul brand Philadelphia (9,0 milioni di euro, stabili rispetto all'anno precedente) e sul brand premium dei freschi Osella (oltre 3,0 milioni di euro; +0,8 milioni di euro rispetto al 2007), su cui è stato fatto un rilancio (ridefinizione della grafica del pack, lancio della nuova referenza Primavera) con risultati complessivamente modesti.

Il Gruppo Granarolo, terzo player di marca del mercato, è riuscito a crescere malgrado l'affermazione delle marche private. Nel 2008 ha raggiunto una quota a volume nel mercato del 3,7% (+0,3 punti rispetto al 2007), con una crescita focalizzata sul macrosegmento dei freschi con il brand Granarolo (quota volume 2,8%; +0,4 punti rispetto al 2007). Pettinicchio, seconda marca del Gruppo, ha registrato invece un calo delle vendite, a causa della flessione nei trattanti imputabile alla premiumness di prezzo e alla contrazione del mercato a seguito dell'emergenza legata alla mozzarella di bufala campana.

Più nel dettaglio, le quote a valore espresse dal Gruppo Granarolo nel canale moderno sono state: mozzarella 6,6% (-0,3 punti rispetto al 2007, con crescita su Granarolo trainate dalla nuova busta Alta Qualità), stracchino 9,8% (+0,8 punti rispetto all'anno precedente), ricotta 11,4% (+1,5 punti rispetto al 2007, grazie allo sviluppo delle ricottine Granarolo), mascarpone 14,0% (+0,1 punti rispetto al 2007, ma con difficoltà crescenti sul formato 500g dovute al prezzo e alla distribuzione).

Le private label, con una quota a volume del 20,1% (+2,4 punti rispetto al 2007), hanno messo a segno le migliori performance del mercato: nel macrosegmento dei freschi confezionati sono accreditate con una crescita a volumi del 14,9%, guidata da un buon rapporto qualità/prezzo, da un'immagine di marca che offre le stesse rassicurazioni sulla qualità di quella dei produttori più affermati e da una pressione promozionale in crescita. Infatti, le marche private sono sempre più protagoniste nei volantini delle insegne.

Occorre segnalare infine Nonno Nanni (Latterie Montello), il brand più performante nel macrosegmento dei freschi (volumi 2008 +7,2% rispetto al 2007), grazie allo sviluppo distributivo e delle rotazioni che – in forza dell'elevata qualità dei prodotti – è riuscito a sostenere un price index di 147 verso il mercato.

Nonno Nanni è stato sostenuto nel 2008, per la prima volta, anche da investimenti pubblicitari stimati in 3 milioni di euro. Per questo rappresenta oggi l'alternativa più credibile al leader Lactalis nello stracchino. *Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Census 2008 S+I+LS per i dati di mercato; Vizeum per lo spending pubblicitario.*

Burro

Dimensioni e trend

Il mercato del burro è cresciuto nel 2008 a valore (353 milioni di euro: +12,3% rispetto al 2007) per il forte incremento del prezzo medio (totale anno +9,2% rispetto al 2007), il più alto nel comparto lattiero-caseario. I consumi, malgrado la crescita dei prezzi, hanno fatto registrare, in controtendenza rispetto al passato, un trend positivo (+2,8% a volume), trainato dall'incremento della penetrazione in famiglia (18,7 milioni di famiglie; +303.829 famiglie trattanti rispetto all'anno precedente) favorito, come tutti i mercati di ingredienti, dal calo generalizzato dei consumi out of home e dalla ripresa della preparazione dei pasti in casa, come risposta alla congiuntura economica negativa. Trascurabili gli investimenti in comunicazione (3,0 milioni di euro), che in parte spiegano la facile affermazione dei prodotti a marchio della distribuzione.

Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Audit 2008 I+S+LSP+Discount+Tradizionale; Nielsen HHP 2008; Vizeum per lo spending pubblicitario.

Scenario competitivo

La marca privata è stata leader di mercato e ha continuato a crescere (quota volume 31,5%; +2,2 punti rispetto al 2007) grazie ad un incremento dei prezzi inferiore alla media (+6,3% rispetto al +9,2% del mercato), dovuto all'aumento della promozionalità e al calo del prezzo di base nell'ultimo trimestre, per effetto delle dinamiche della materia prima.

Prealpi, primo tra i produttori di marca, è apparso in difficoltà (quota a volume 8,2%, -0,8 punti rispetto al 2007; trend a volumi -7,1%) nonostante l'incremento degli investimenti in comunicazione (2,5 milioni di euro, +39,0% rispetto al 2007), a causa di una difficoltà crescente a sostenere il differenziale di prezzo con la marca privata (indice di prezzo 144).

Il Gruppo Granarolo, seconda marca del mercato, è stato l'unico player importante che ha consolidato i volumi (+0,2% rispetto al 2007) e la quota (6,7% a volume, -0,1 punti rispetto all'esercizio precedente), grazie alla reattività alle dinamiche della materia prima, che hanno determinato prima, nel luglio 2008, un riposizionamento di prezzo della principale referenza (Flash euro 1,89 sul burro da 250g) e più recentemente, nel dicembre 2008, una pressione promozionale decisamente superiore alla media (55% rispetto al 32% del mercato).

Le fonti delle rilevazioni citate nel paragrafo sono: Iri Census 2008 S+I+LS; Vizeum per lo spending pubblicitario.

Uova

Dimensioni e trend

I consumi retail di uova, come quelli del burro, sono stati favoriti nel 2008 dall'incremento dei pasti in casa a scapito dei consumi fuori casa. Il mercato, all'interno della distribuzione moderna, ha registrato una crescita del 7,1% a volume rispetto al 2007, malgrado un incremento del

prezzo del 4,8% dovuto agli aumenti dei listini, conseguenti ai rincari delle materie prime cerealicole utilizzate nell'alimentazione delle galline ovaiole. Complessivamente nel 2008 il business ha raggiunto una dimensione di 418 milioni di euro (+12,8% rispetto al 2007).

Il mercato si è sviluppato in tre segmenti: uova fresche (peso a valore 68,0% del mercato), uova extrafresche (peso a valore 22,2% del mercato) e uova da agricoltura biologica (peso a valore 9,8% del mercato). La crescita del mercato è stata trainata principalmente dalle uova fresche (volumi +7,8% rispetto all'esercizio precedente), favorite da prezzi competitivi (indice di prezzo 82 rispetto al totale) e formati multipli; in secondo luogo, dalle uova biologiche (+10,8% a volume rispetto al 2007; +15,5% a valore; indice di prezzo 180), che hanno risposto al progressivo interesse dei consumatori verso prodotti "sicuri", a causa delle preoccupazioni crescenti dettate dagli scandali alimentari riportati dai media nazionali.

Scenario competitivo

Le marche private, con una quota a volume del 38,7%, sono state leader del mercato e hanno continuato a crescere (+2,7 punti di quota a volume rispetto al 2007). Lo sviluppo è stato determinato da un incremento nelle rotazioni di base, dallo sviluppo distributivo (distribuzione ponderata 2008: 88; +3 punti rispetto al 2007) e dalla promozionalità crescente e allineata alla media del mercato (15%).

Il primo competitor di marca è stato il Gruppo Eurovo (Eurovo brand + brand minori) con una quota a volume dell'11,2% (-1,1 punti rispetto al 2007). Il calo di quota è riconducibile ad un incremento del prezzo, che ha determinato una diminuzione delle rotazioni di base. L'azienda Eurovo ha continuato tuttavia a svilupparsi grazie alla crescente quota di produzione destinata alle marche della distribuzione, delle quali è stata il principale fornitore.

Il secondo competitor, Fattorie Novelli (quota volume: 9,3%, -1 punto rispetto al 2007) ha perso posizioni per la premiumness di prezzo (indice 136 rispetto al totale mercato) ulteriormente incrementata nel 2008 (+7,5% rispetto al 2007), che lo ha spinto ad aumentare la promozionalità, anche attraverso nuovi formati con prodotto in omaggio.

Il Gruppo Granarolo, con il 4,1% di quota a volume (stabile rispetto all'esercizio precedente) e il 5,9% di quota a valore, è stato il terzo competitor di marca per fatturato. Il suo posizionamento di prezzo premium (indice 150 verso il mercato) deriva dalla scelta strategica di focalizzarsi nei segmenti più premium price (extrafresche e biologiche). Nel mercato delle uova biologiche, il Gruppo Granarolo è stato leader con il 16,9% di quota a volume (+1,1 punti rispetto al 2007) ed il 19,3% di quota a valore (+1,6 punti rispetto al 2007). Nel segmento delle extra-fresche è stato il primo follower con una quota del 17,0% a valore (+0,8 punti rispetto al 2007), in crescita grazie alla buona immagine di marca di Granarolo e alla promozionalità sopra media (24% nel 2008; +2 punti rispetto all'esercizio precedente).

La fonte delle rilevazioni citate nel paragrafo è: Ac Nielsen (distribuzione moderna).

Materia prima

Nel 2008 abbiamo assistito a un consistente ridimensionamento dei prezzi della materia prima, sia sul libero mercato che presso allevatori di tutta Europa.

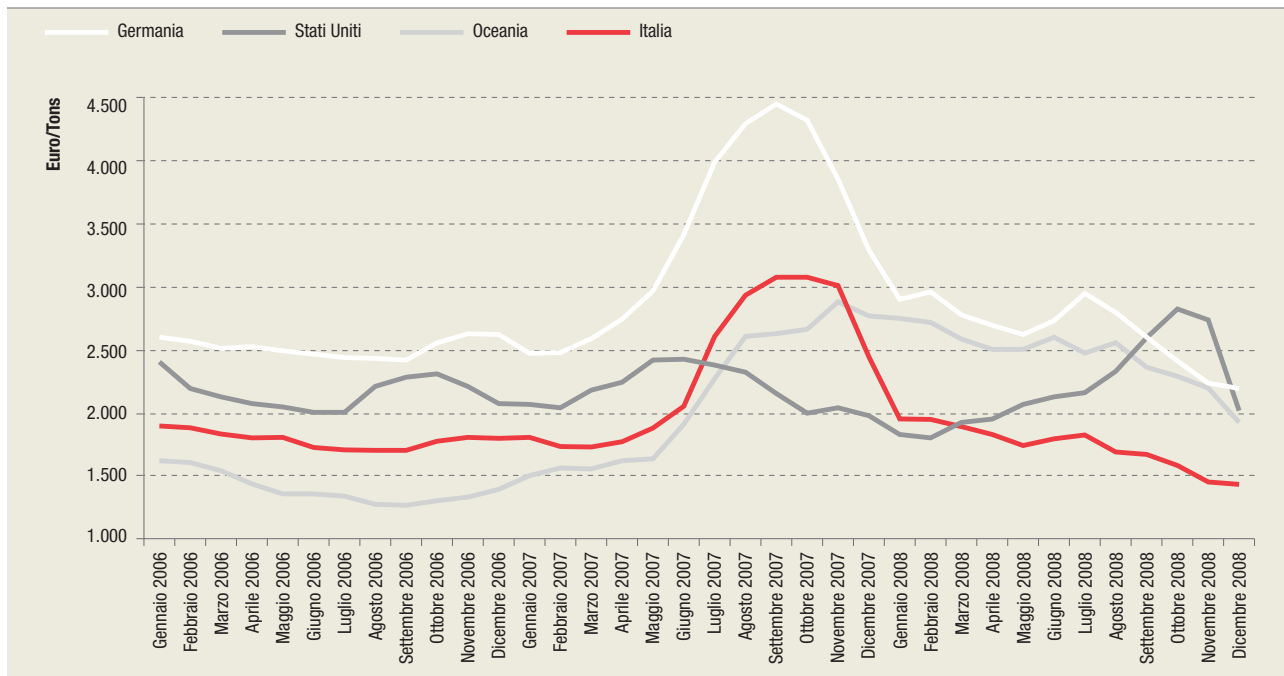
La fase assolutamente straordinaria che aveva caratterizzato il 2007 è a tutti gli effetti terminata, con segnali di contrazione che già si percepivano negli ultimi mesi dell'anno e ad inizio 2008.

Tali segnali si sono via via consolidati nei mesi successivi, riportando i prezzi del latte e dei suoi derivati a livelli molto simili a quelli degli anni precedenti il 2007.

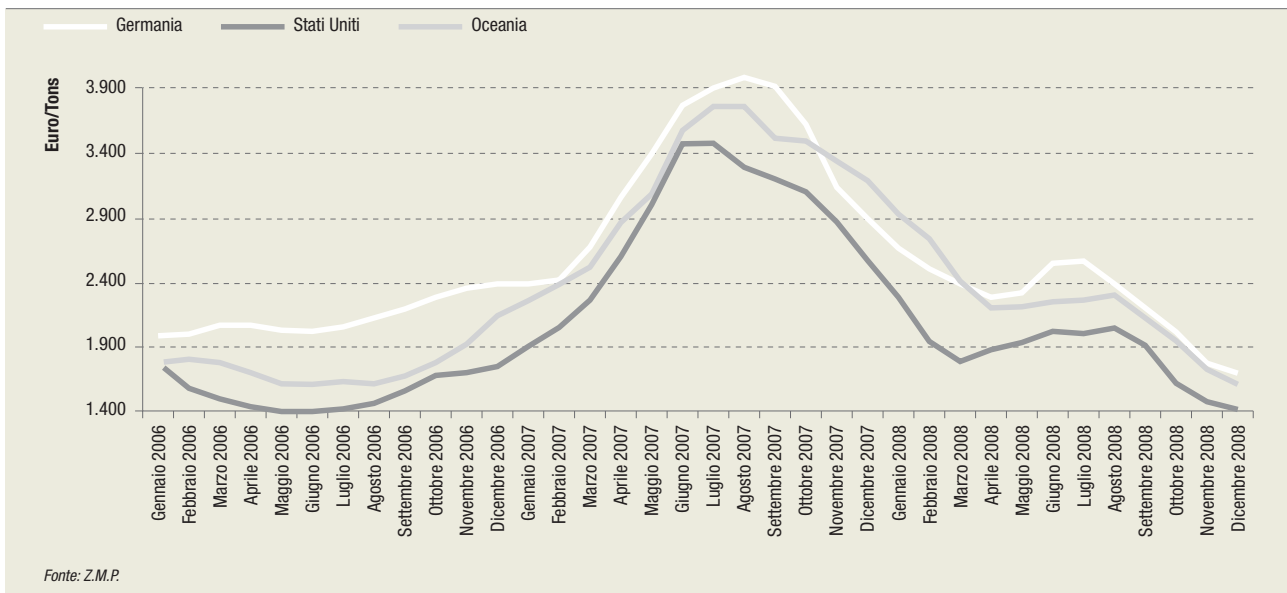
Scenario mondiale

A far scendere i prezzi sono stati gli stessi prodotti che nel corso del 2007 avevano fatto da traino al rialzo, causando fenomeni speculativi e inflazionistici del prezzo del latte, sia sul libero mercato che verso gli allevatori. Ancora una volta i prodotti commodities, quali burro, polvere di latte e formaggi industriali, hanno condizionato il prezzo della materia prima ma, questa volta, al ribasso. I tre grafici evidenziano l'eccezionalità del 2007 e come, nel corso del 2008, i principali derivati del latte abbiano avuto una tendenza inversa rispetto all'anno precedente.

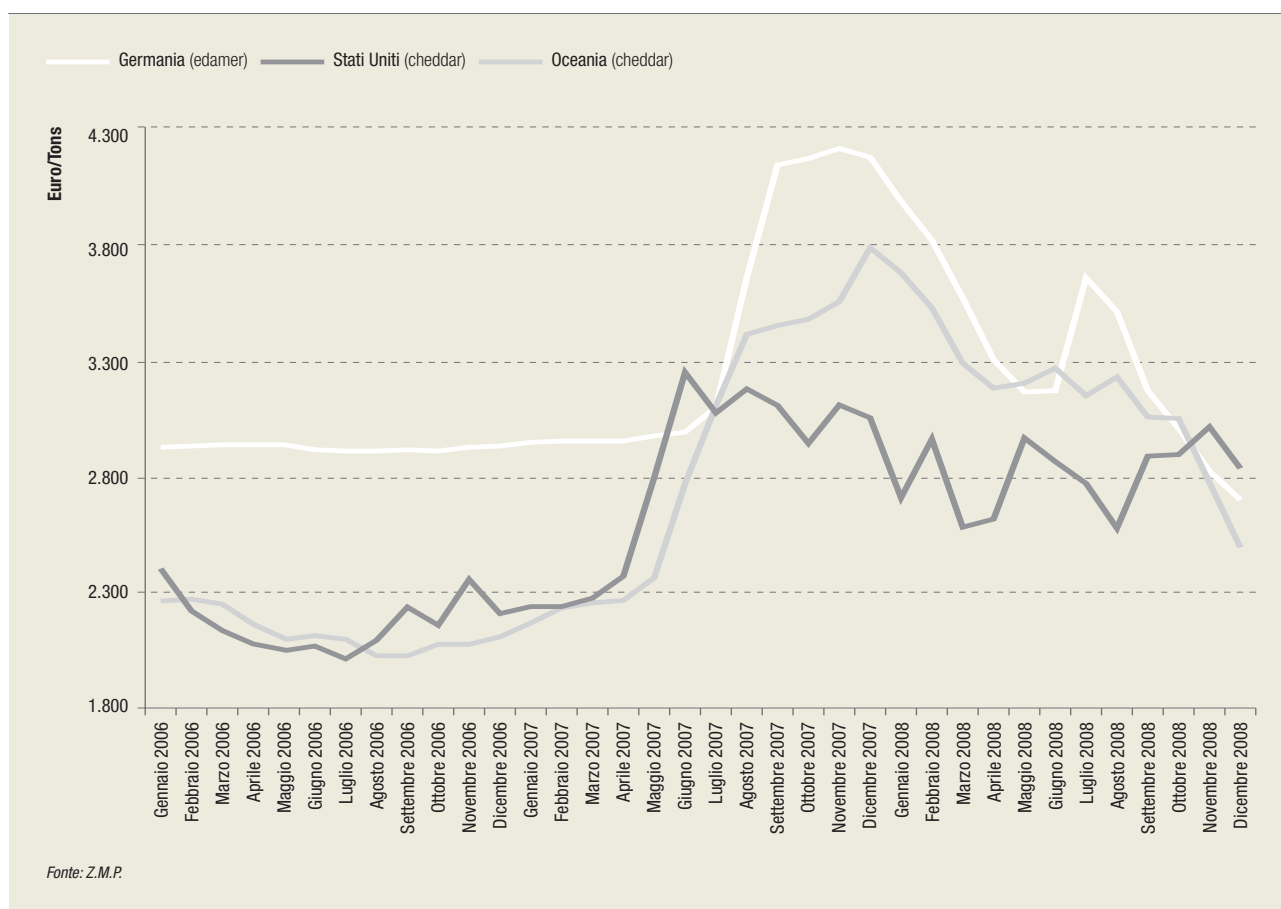
Mondo: prezzi mondiali burro



Mondo: prezzi mondiali polvere di latte



Mondo: prezzi mondiali formaggi industriali



La situazione in Europa

La situazione di controtendenza riferita alle *commodities* ha avuto ripercussioni immediate sull'andamento del prezzo di mercato della materia prima spot: si è subito assistito a un calo di valore del latte in cisterna, commercializzato tra paese e paese e tra impresa ed impresa. Il libero mercato ha reagito molto più rapidamente di quanto le aziende europee siano riuscite a fare verso gli allevatori.

L'euforia generata dal mercato nel corso del 2007 aveva spinto i principali gruppi industriali a consolidare i volumi di latte raccolto direttamente in campagna e in molti casi anche ad aumentarli. Un mercato finalmente in ripresa aveva portato le aziende casearie europee a sovrastimare i volumi di fabbisogno, generando un incremento dei prezzi alla stalla superiore alle reali possibilità del mercato stesso.

Poco dopo aver concesso gli aumenti agli allevatori (alla fine del 2007), il mercato cominciava a dare i primi segni di cedimento, facendo comprendere immediatamente che sarebbe stato difficile pagare ciò che era stato concordato solo qualche mese prima.

La discesa dei prezzi delle *commodities* ha reso più difficile la valorizzazione della materia prima, mentre le esportazioni delle stesse hanno subito una flessione generalizzata.

Tale flessione è stata accentuata anche dal rapporto di cambio euro/dollaro: nel corso del 2008 si è raggiunto un livello di cambio massimo pari a 1,57 euro per 1 dollaro. Anche per questo motivo, nonostante la discesa dei prezzi di polvere, proteine, burro e formaggi europei, i volumi di export sono sensibilmente diminuiti.

Ue27: esportazioni verso paesi terzi (tonnellate)

	Gen-Dic 2007	Gen-Dic 2008	%
SMP (Skimmed milk powder)	201.920	179.126	(11,29)
WMP (Whole milk powder)	365.782	481.254	31,57
Whey	398.604	376.978	(5,43)
Butter	211.707	152.447	(27,99)
Cheese	595.701	554.475	(6,92)

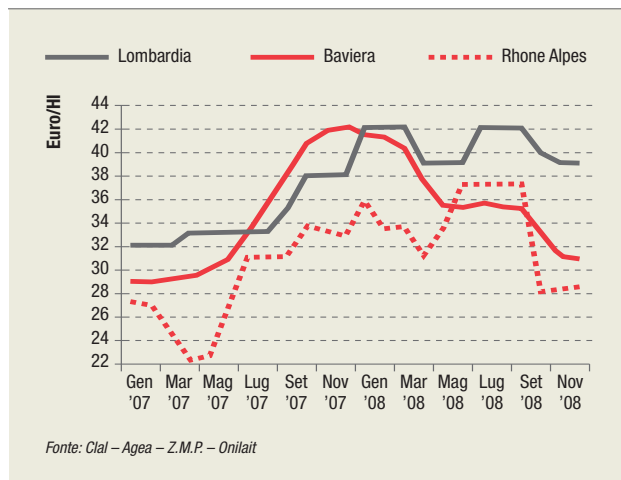
Fonte: elaborazione Clal su dati GTIS

Il prezzo del latte

La contrazione dei prezzi del latte ha interessato tutta l'Europa. In un primo momento i paesi del nord, dove le produzioni di latte sono elevate e i prodotti trasformati sono essenzialmente burro e polvere; poi, gradualmente, ha iniziato a coinvolgere anche i paesi più a sud, come l'Italia, dove l'arrivo di materia prima e di semilavorati industriali a prezzi bassi ha iniziato a far scendere il prezzo di diversi prodotti caseari, oltre a quello del latte alla stalla.

Le quotazioni del latte alla stalla hanno iniziato a scendere nei principali paesi produttori (Germania e Francia) più velocemente che in Italia, consentendo ai competitor europei di disporre di una materia prima più conveniente, come si evince dal grafico nella pagina successiva.

Confronto prezzi latte alla stalla 2007-2008



Ciò ha permesso di aumentare il livello di competitività dei prodotti esteri sul mercato italiano, ma anche di vendere il latte in esubero a prezzi molto competitivi, con la conseguenza di comprimere il costo della materia prima italiana.

Le produzioni

I dati disponibili ad ottobre mostrano andamenti di volume produttivo discordanti tra paese e paese. La Francia ha prodotto il 5,45% in più rispetto al 2007, mentre la Germania ha prodotto uno 0,87% in meno rispetto allo scorso esercizio.

Le previsioni per tutti i 27 paesi parrebbero indicare una lieve flessione rispetto all'anno precedente, stimata intorno allo 0,5%, come riportato nella tabella a lato.

È utile ricordare che i prezzi medi alla stalla sono risultati nel 2008 leggermente più alti rispetto al 2007, ma la loro costante discesa ha generato un'incertezza tale da frenare significativamente la produzione.

In Italia questa preoccupazione è risultata evidente, generando un calo produttivo stimato superiore al 2%.

La situazione in Italia

Il prezzo e il mercato

Nel mercato italiano gli adeguamenti delle quotazioni avvengono fisiologicamente in ritardo rispetto al resto d'Europa. Già a inizio 2008 il prezzo del latte alla stalla nel nostro paese ha iniziato a distanziarsi, mese dopo mese, rispetto agli altri paesi d'Europa, fino a raggiungere un differenziale di circa 7 centesimi al litro. Nello stesso tempo, il latte italiano, eccedente i contratti annuali e venduto spot settimanalmente sul libero mercato nazionale, è arrivato ad un prezzo inferiore di 9/10 centesimi (cfr. grafico a lato).

La produzione di latte

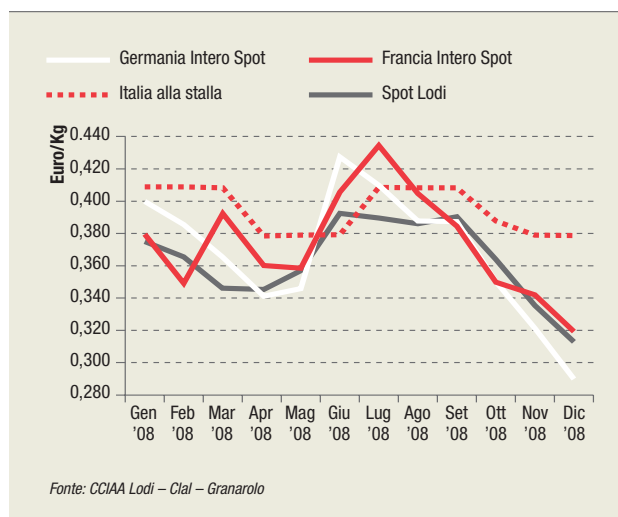
Mentre sul libero mercato il prezzo si è ridotto rispetto alla stalla (e nonostante quest'ultimo sia stato nel 2008 mediamente più alto rispetto al 2007), la produzione di latte in Italia ha segnato nel 2008 una flessione rispetto all'anno precedente: le tonnellate prodotte nel 2007 sono state 10.835.571, mentre nel 2008 si stima siano circa 10.602.269 (dato progressivo a dicembre stimato - Fonte Sian /Agea).

Europa: andamento produzione di latte

Nazione	2007	2008	Var. % vs 2007*	
Austria	2.661	2.277	1,47	Ottobre
Belgio	2.879	2.364	(2,47)	Ottobre
Danimarca	4.515	3.839	1,39	Ottobre
Finlandia	2.293	2.067	(9,87)	Ottobre
Francia	22.910	19.973	5,45	Ottobre
Germania	27.307	22.695	(0,87)	Ottobre
Grecia	703	582	(2,24)	Ottobre
Irlanda	5.242	4.710	(2,15)	Ottobre
Italia	10.835	8.925	(2,01)	Ottobre
Lussemburgo	259	222	1,53	Ottobre
Olanda	10.737	9.112	1,99	Ottobre
Portogallo	1.836	1.598	3,21	Ottobre
Regno Unito	13.646	11.259	(2,11)	Ottobre
Spagna	5.717	4.900	2,37	Ottobre
Svezia	2.986	2.468	(1,91)	Ottobre
Totale	113.782	96.991		
Cipro	144	136	3,60	Ottobre
Estonia	594	518	3,68	Ottobre
Lettonia	630	541	(0,02)	Ottobre
Lituania	1.350	1.187	1,97	Ottobre
Malta	28	-	-	Ottobre
Polonia	8.735	8.392	4,21	Ottobre
Repubblica Ceca	2.454	2.049	(0,58)	Ottobre
Slovacchia	964	871	(1,67)	Ottobre
Slovenia	531	399	(1,44)	Ottobre
Ungheria	1.439	1.304	(2,24)	Ottobre
Totale	16.868	15.399		
Bulgaria	757	574	(11,96)	Ottobre
Romania	1.144	1.039	(2,36)	Ottobre
Totale	1.901	1.612		

* Fonte: Ue - Agea - Clal - Z.M.P. - Onilait. Dati 2008 progressivi a ottobre.

Confronto Italia/estero prezzi latte alla stalla e latte spot

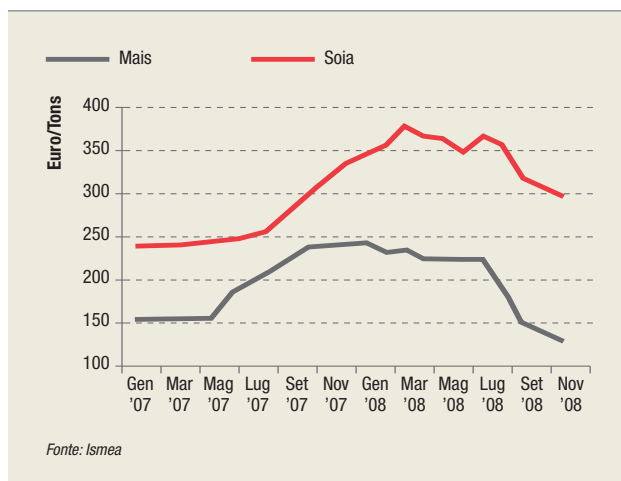


Italia: produzione latte alla stalla

	2007	2008	Delta % vs 2007
Gennaio	946.149	939.360	(0,72)
Febbraio	884.253	894.062	1,11
Marzo	995.577	958.828	(3,69)
Aprile	974.064	955.219	(1,93)
Maggio	974.477	969.760	(0,48)
Giugno	901.196	883.617	(1,95)
Luglio	896.214	869.415	(2,99)
Agosto	868.622	832.344	(4,18)
Settembre	819.588	797.404	(2,71)
Ottobre	849.422	825.860	(2,77)
Novembre	831.430	807.196	(2,91)
Dicembre	894.579	867.196	(3,06)
Totale anno	10.835.571	10.602.269	(2,15)
Progressivo novembre	9.940.992	9.733.065	(2,09)

Fonte: Agea. Dato di fine anno stimato.

Nella tabella sopra sono riportate le quantità prodotte mensilmente. Anche in Italia hanno influito sui volumi prodotti la pesantezza del mercato, l'incertezza sulle quote di produzione e, in parte, anche il costo dei mangimi: mentre il mais è tornato ai livelli del 2007, la soia, seppur in calo, ha mantenuto un prezzo superiore ai 300 euro alla tonnellata, come si vede nel seguente grafico.

Italia: prezzi soia e mais 2007-2008**I formaggi**

I prezzi dei due principali formaggi italiani, il Parmigiano-Reggiano e il Grana Padano, da gennaio 2008 a dicembre 2008 hanno segnato una flessione rispettivamente del 9,38% e del 10,21%.

Italia: prezzi Parmigiano-Reggiano e Grana Padano

	Gen 08 euro/kg	Dic 08 euro/kg	%
Parmigiano-Reggiano 12 mesi	8,00	7,25	(9,38)
Grana Padano 12 mesi	7,05	6,33	(10,21)

Fonte: CCIAA Milano

Pur con i prezzi in calo, l'export ha registrato una riduzione dei volumi non solo per il Parmigiano-Reggiano e il Grana Padano, ma anche per gli altri formaggi tipici.

Sicuramente, come per gli altri prodotti caseari europei, anche per i formaggi italiani il costo unitario ed il cambio euro/dollaro non hanno favorito i volumi venduti. I formaggi tipici utilizzano circa il 38% della produzione di latte nazionale (vale a dire circa 41 milioni di quintali). È evidente come i prezzi di questi prodotti, combinati con un mercato europeo della materia prima in flessione, abbiano reso particolarmente difficile la determinazione a livello nazionale di un prezzo ufficiale del latte alla stalla.

Tutte le imprese del settore hanno adottato soluzioni autonome, cercando di seguire, per quanto possibile, il mercato reale (in alcuni casi applicando sconti e in altri rivedendo i prezzi trimestralmente).

Anche in Germania e in Francia, dove i meccanismi che regolano il prezzo del latte agli allevatori sono più rodati, ci sono state notevoli difficoltà nella determinazione delle quotazioni.

I volumi nel Gruppo Granarolo

Nel corso del 2008 i volumi totali di latte lavorato dal Gruppo sono diminuiti del 6,6%, passando dai 7.920.829 quintali del 2007 ai 7.393.003 quintali del 2008. La percentuale di latte conferito da Granlatte è rimasta sostanzialmente invariata (al 63,5% del totale). Si è ridotto leggermente il volume di acquisto nazionale in favore del latte d'importazione. In sostanza, nel corso dell'anno si è cercato di ridurre le eccedenze di latte nazionale, che venivano destinate a latte Uht, incrementando gli acquisti di latte estero.

Gruppo di appartenenza

Il Gruppo Granarolo fa capo alla controllante Granlatte Soc. Coop. Agricola, insieme alla quale costituisce la più importante filiera italiana del latte direttamente partecipata da produttori agricoli associati in cooperativa.

Granlatte e le cooperative associate offrono il latte prodotto dai soci in via prioritaria alle società facenti parte del Gruppo Granarolo. Granlatte opera per favorire e sviluppare l'aggregazione delle imprese agro-zootecniche lattiere operanti in Italia ed il miglioramento qualitativo delle loro produzioni, tramite strutture organizzative in grado di gestire le attività in modo efficiente ed efficace.

Granarolo S.p.A.

È la capogruppo industriale e commerciale.

Granarolo opera attraverso i seguenti stabilimenti:

- per la produzione di latte fresco: siti di Bologna, Anzio (Roma), Gioia del Colle (Bari), Pasturago (Milano);
- per la produzione di latte Uht: Novara, Soliera (Modena), Gioia del Colle;
- per la produzione di caseari freschi: Bologna;
- per la produzione di yogurt: Castel San Pietro (Bologna) e Pasturago (Milano).

Gli stabilimenti riforniscono i centri distributivi diretti ed indiretti del Gruppo. Ogni giorno vengono serviti 75.000 punti vendita. Il mercato d'interesse è quello nazionale, con quote distribuite in modo omogeneo su tutto il territorio. I prodotti del Gruppo sono presenti anche sui mercati esteri dell'Europa, del Nord America e del Giappone.

La strategia del Gruppo

La strategia commerciale

Canale Gdo

Dall'andamento del mercato totale grocery, si evince che il canale Gdo è cresciuto solo per effetto delle nuove aperture. A parità di rete i livelli di fatturato sono rimasti sostanzialmente quelli del 2007, nonostante l'inflazione abbia riguardato nel corso del 2008 tutti i mercati alimentari.

Il Gruppo Granarolo ha confermato, anche nel 2008, un trend positivo, evidenziando una crescita che gli ha permesso di mantenersi tra le prime 10 aziende nel canale moderno. Hanno trovato conferma, inoltre, le performance delle referenze top: tra le prime tre, il latte Uht parzialmente scremato da 1 litro Granarolo presidia il primo posto, mentre il latte Alta Qualità da 1 litro continua ad occupare la seconda posizione.

La crescita ha interessato tutte le categorie, con alcune criticità nei volumi di latte fresco, da attribuire alla quota conquistata dalle private label proprio nel 2008 (15% di quota).

A livello strutturale, continuerà nel 2009 il focus sullo sviluppo della professionalità e sulla formazione delle figure commerciali chiave, oltre che sul potenziamento delle strutture a servizio al cliente (ufficio ordini e customer service).

Canale normal trade

Il canale soffre da tempo di una diminuzione del giro di affari complessivo, conseguente al calo dei punti vendita legato alle numerose aperture di strutture della distribuzione moderna. Nonostante questa dinamica ormai nota, il Gruppo, attraverso una propria struttura dedicata, ha potuto registrare nel 2008 solo un leggero calo del fatturato, dopo un 2007 in crescita. Dall'analisi condotta sugli ultimi tre anni, emerge un mantenimento delle performance che, considerando la negatività degli aspetti strutturali, conferma la forza del marchio, dei prodotti e dell'organizzazione commerciale/distributiva, che vanta una copertura a livello nazionale.

Food service

Granarolo conferma l'interesse verso questo canale di vendita, che registra una crescita importante, a conferma della necessità/opportunità di presidio specifico del canale.

Estero

Il business di Granarolo sviluppato nei paesi esteri è basato sostanzialmente su mozzarella, mascarpone, ricotta e, in misura marginale, su altri formaggi a pasta molle, dura e semidura. Nel 2008 il trend è stato positivo e il piano a tre anni prevede una crescita consistente, soprattutto per effetto dell'aumento delle shelf life legato alla realizzazione del piano di investimenti nel caseificio di Bologna.

La strategia industriale

Nel 2008 la strategia industriale di Granarolo S.p.A. si è sviluppata sull'utilizzo delle più evolute strategie di sourcing e sul miglioramento dell'efficienza ed efficacia di trasformazione, raggiungendo i massimi risultati in termini di qualità dei prodotti.

I principali progetti realizzati nel corso dell'anno sono:

- 1) ottimizzazione nell'utilizzo delle materie prime e di tutto il sourcing;
- 2) piani di miglioramento della qualità e della sicurezza alimentare;

- 3) incremento della flessibilità produttiva;
- 4) ottimizzazione degli assetti produttivi;
- 5) outsourcing di prodotti a minor convenienza interna;
- 6) piani di miglioramento di sicurezza e ambiente;
- 7) progetto Sap area acquisti;
- 8) lancio delle produzioni a marca privata sulle linee non sature.

Particolare evidenza è stata posta agli aspetti indicati di seguito.

- A) **Miglioramento degli standard di produzione in favore della qualità dei prodotti e degli aspetti di sicurezza e ambiente.** Interventi significativi sono stati effettuati nella sostituzione e nell'ammmodernamento di impianti e strutture. Apprezzabile è stato il risultato in termini di riduzione degli indici di non conformità: -24% per le produzioni interne di caseari, -28% per yogurt e dessert. Relativamente agli aspetti ambientali, è da rilevare che gli indici specifici di consumo di acqua sono diminuiti del 2%. Gli infortuni invece sono aumentati del 13% rispetto al 2007. Si attende un miglioramento al termine dei piani implementati. Gli interventi più importanti su queste aree coinvolgono lo stabilimento di Bologna e quello di Pasturago. Sul primo è previsto un radicale intervento di rifacimento del caseificio per le paste filate, tale da garantire gli aspetti qualitativi e di standardizzazione dei processi, ottimizzando anche i fattori produttivi per una conseguente riduzione dei costi. Sullo stabilimento di Pasturago è stato effettuato un intervento molto importante sugli aspetti di sicurezza e ambiente, che saranno ulteriormente migliorati, ed è in programma un secondo intervento di grande rilievo sulle linee dello yogurt.
- B) **Recupero della produttività mediante piani di ottimizzazione delle risorse e dei modelli di business e concentrazione delle produzioni.** Questo impegno ha comportato una revisione delle attività di sourcing e una ottimizzazione della logistica di approvvigionamento, supportata dall'introduzione del sistema Sap. Particolare attenzione è stata posta all'ottimale allocazione delle risorse in termini di miglioramento qualitativo dei prodotti e delle performance di trasformazione. Sono stati effettuati interventi nell'area tecnico-impiantistica, con una politica di investimenti indirizzati al funzionamento ottimale degli assetti produttivi. Ciò ha comportato anche scelte strategiche di riallocazione di alcune linee in siti a maggiore ottimizzazione dei costi produttivi e logistici, per esempio la nuova linea del latte Esl su Bologna, che beneficerà inoltre di una riduzione delle non conformità sui prodotti fabbricati. Si è lavorato sul recupero della produttività, ottimizzando le linee produttive insature e concentrando le produzioni, con la chiusura dei siti produttivi inefficienti. A tal proposito, è da ricordare che nel corso dell'anno sono state fermate le produzioni nei siti di Sermoneta ed Acqui, poi trasferite in parte a Bologna e in parte presso copacker esterni.
- La saturazione delle linee è avvenuta sia con l'ottimizzazione dei cicli produttivi esistenti, sia con l'avvio di produzioni a marca privata sinergiche alle partnership tattiche definite con l'area commerciale e non perseguibili in senso strategico. Nello stabilimento di Pasturago l'attività è stata focalizzata (e proseguirà anche in futuro) su una drastica riorganizzazione che punti all'efficienza delle linee, secondo tre aree di intervento:
- tecnico-impiantistiche: investimenti diretti al funzionamento

ottimale degli assetti esistenti;

- organizzative: scelte coerenti di utilizzo del personale che generino efficienza e flessibilità rispetto alla domanda del mercato;
- professionali: aumento delle competenze manageriali e di capacità di mestiere del personale di produzione.

Si è riusciti ad aumentare la flessibilità produttiva intervenendo sui punti di rigidità organizzativa e impiantistica, sia mediante azioni concordate con le Rsu, sia mediante interventi tecnici mirati. Si è fatto ricorso anche all'utilizzo di copacker esterni per i prodotti a bassa efficienza produttiva interna.

Sono stati programmati interventi organizzativi e strutturali propeudici a ulteriori interventi di miglioramento, con una riduzione dei costi di trasformazione da trasferire sul 2010.

Sono stati condotti studi di ottimizzazione dell'asset logistico, al fine di raccordarlo in maniera più efficace ed efficiente all'asset distributivo.

- C) **Riorganizzazione della struttura e delle competenze professionali.** Questa azione si sviluppa su un progetto di change management che si propone di cambiare radicalmente la cultura gestionale oggi presente, e che sia coerente, con efficienza e flessibilità, con le richieste del mercato. Interventi sono stati fatti sul management e sugli operatori di produzione relativamente agli aspetti decisionali, all'ottimizzazione dei tempi, all'assunzione di responsabilità, alla velocità decisionale, allo spirito di squadra. Diverse azioni sono state effettuate sulle prime linee e i risultati cominciano a essere apprezzabili.

La strategia logistica

Nel corso del 2008 ci si è concentrati su consolidamento e miglioramento continuo delle attività e delle strutture e su un più efficace controllo dei costi delle tratte primarie. Sono stati introdotti i transit-point manager, quali figure che rispondono direttamente al responsabile delle piattaforme. Tali professionalità hanno permesso di migliorare notevolmente il controllo delle attività logistiche sul territorio, con i seguenti risultati:

- 1) sensibile riduzione delle differenze inventariali;
- 2) diffusione, applicazione ed armonizzazione delle procedure sul territorio;
- 3) aumento della sensibilità dei terzi verso gli aspetti qualitativi, normativi e di processo;
- 4) riduzione delle zone servite con modalità di secondarie dirette con continua ricerca delle ottimizzazioni nei trasporti.

L'importante lavoro di fine tuning continuo sulle piattaforme ha portato, con modesti investimenti, ad una riduzione dei costi di handling e a un miglioramento del controllo delle singole attività di magazzino, oltre a una ottimizzazione della gestione del sistema Wms.

Durante il 2008 si è proceduto al superamento di alcuni transit-point, sostituiti con strutture più adeguate alla qualità richiesta da Granarolo. Nell'area del trasporto primario, nel 2008 si è definitivamente implementato il sistema di consuntivazione automatica dei costi a tratta, sia per le primarie che per le secondarie, ottenendo in questo modo tre risultati:

- 1) la comunicazione preventiva ai fornitori degli importi da fatturare, che ha permesso un migliore controllo dell'attività;
- 2) la conoscenza dei costi esatti entro il 5° giorno lavorativo del mese successivo;
- 3) la possibilità di effettuare analisi puntuali sulle singole tratte e

sulla saturazione dei mezzi.

Con l'implementazione del sistema è stata creata una base dati delle tratte primarie che ci permette di analizzare gli aspetti qualitativi e quantitativi dei singoli fornitori e il servizio svolto dagli stessi, ed è disponibile una mappatura delle tratte sul territorio nazionale.

Nel corso del 2008 sono anche stati acquistati 52 nuovi automezzi per migliorare il controllo della catena del freddo e per ridurre i consumi energetici.

I risultati nel mercato

Nella tabella riportata di seguito sono riepilogati, per le principali aree, i ricavi al netto di sconti e rettifiche (al lordo dei premi) con gli scostamenti percentuali rispetto all'esercizio precedente.

Gruppo Granarolo: ricavi netti per business unit (migliaia di euro)

	2008 progressivo	2007 progressivo	2008-2007 delta	2008-2007 delta %
Latte fresco*	351.121	341.959	9.162	2,68
Latte Uht**	268.628	245.278	23.350	9,52
Yogurt	130.183	128.044	2.140	1,67
Formaggi freschi	127.668	120.403	7.265	6,03
Formaggi stagionati	38.532	35.832	2.700	7,54
Gastronomia	11.686	27.359	(15.673)	(57,29)
Totale business unit	927.819	898.874	28.945	3,22
Altri prodotti	65.224	61.532	3.692	6,00
Totale	993.043	960.406	32.637	3,40

* comprende anche panna fresca.

** comprende anche latte Accadi, panna Uht, Uht conto terzi.

Il fatturato ha raggiunto i 993 milioni di euro, con un incremento a valore del 3,4% (+32,6 milioni rispetto al 2007) e una riduzione dei volumi del 5,9%. Il Gruppo Granarolo ha seguito, nelle proprie vendite, gli andamenti del mercato distributivo, evidenziando gli incrementi più importanti nella Gdo, canale che ha catturato quote crescenti di consumi e che ha guidato l'ammodernamento del nostro sistema distributivo.

L'ingresso delle private label nel mercato del latte fresco ha penalizzato l'andamento dei volumi delle industrie di marca: Granarolo, leader del settore, ha risentito di queste dinamiche.

Ciò nonostante, il latte fresco Alta Qualità Granarolo in bottiglia Pet e il latte Uht Granarolo in brick occupano stabilmente i primi posti tra le referenze più vendute nella Gdo.

Latte fresco

Nel 2008 il Gruppo Granarolo ha registrato in questa area di business un +2,7%, nonostante il calo dei volumi conseguente all'introduzione e allo sviluppo della marca privata.

Latte Uht

Dopo un anno caratterizzato da un riposizionamento dei prezzi al pubblico verso l'alto e da una scarsità di offerta di prodotto, per effetto dell'inflazione registrata sui mercati delle materie prime nel 2007, il 2008 ha riconfermato le tendenze degli anni passati, con un incremento della pressione promozionale.

La proposta di Granarolo, che rimane in gran parte concentrata nel segmento del latte parzialmente scremato, ha avuto importanti contributi dallo sviluppo di nuovi prodotti a più alto valore aggiunto, come il

latte Uht Piacere Leggero e il latte funzionale della linea Accadi.

Il mercato del latte funzionale è in forte crescita: i rilevanti investimenti in advertising operati dal nostro principale competitor hanno favorito un aumento dei consumi del segmento, dal quale anche Granarolo ha tratto vantaggi importanti. Il mercato della panna Uht è stabile a volumi, dopo il calo registrato nel 2007 per l'andamento inflattivo delle materie grasse, che ha comportato un notevole incremento dei prezzi di vendita.

Yogurt

Il Gruppo Granarolo ha registrato una crescita del fatturato dell'1,7%, grazie alle buone performance di Yomo 100% Naturale. I volumi complessivi hanno mostrato un calo, per effetto delle minori rotazioni delle innovazioni introdotte nel 2007, quali Yomo Desiderio e Frutta e Verdura. Nonostante la perdita di volumi, un segnale estremamente positivo viene dallo sviluppo del segmento intero omogeneo, che ha beneficiato delle caratteristiche di totale naturalezza del prodotto.

Formaggi freschi e stagionati

Il Gruppo ha realizzato nel 2008 importanti crescite di fatturato nelle categorie dei formaggi e del burro, segnando nel segmento dei freschissimi un +6% a valore e nel segmento degli stagionati (burro compreso) un +7,5% a valore. Sul versante dei volumi si è registrata, invece, una contrazione delle vendite, dovuta in parte ad azioni di razionalizzazione che hanno portato a eliminare prodotti a bassa marginalità, e in parte a effetti di riduzione delle vendite per fattori esogeni. In particolare, il segmento della mozzarella di bufala ha subito un'importante contrazione per le vicende negative che hanno interessato la Campania.

Gastronomia

Le variazioni registrate in questa area di business sono conseguenti alla cessione del ramo d'azienda della gastronomia avvenuta in data 30 giugno 2008.

Commenti al risultato della gestione del Gruppo

L'esercizio 2008 è stato caratterizzato dai seguenti eventi:

- un importante incremento di fatturato generato dalle variazioni di prezzo che si sono rese necessarie per recuperare l'inflazione delle materie prime sviluppata nel 2007;
- una crescente competizione nel mercato del latte fresco di Alta Qualità, a seguito dell'ingresso delle private label, che ha comportato una contrazione dei volumi per tutte le aziende di marca presenti sul mercato;
- una riduzione del fatturato nel mercato della gastronomia a marchio Vogliazzi, per effetto della cessione del ramo aziendale che presidiava questa area di business;
- una flessione del fatturato nel mercato caseario, a seguito della cessione del ramo d'azienda legato al marchio Merlo (cessione avvenuta in data 31 luglio 2008);
- la conclusione del processo di razionalizzazione del comparto caseario, collegato all'acquisizione delle aziende del Gruppo Yomo.

Riportiamo, di seguito, il prospetto di conto economico riclassificato.

Gruppo Granarolo: conto economico riclassificato al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	2008	% fatturato	2007	% fatturato	Differenza	Delta %
Ricavi al netto di sconti e rettifiche	993.043		960.406		32.636	3,40
Premi	(25.896)		(28.460)		2.564	(9,01)
Totale ricavi al netto dei premi	967.146	100,00	931.946	100,00	35.201	3,78
Altri ricavi	(180)	(0,02)	1.029	0,11	(1.209)	(117,47)
Totale ricavi	966.966	99,98	932.975	100,11	33.991	3,64
Costi diretti di vendita	(181.200)	(18,74)	(168.313)	(18,06)	(12.887)	7,66
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	785.767	81,25	764.662	82,05	21.104	2,76
Costi diretti di produzione	(595.201)	(61,54)	(592.600)	(63,59)	(2.601)	0,44
Margine di contribuzione	190.566	19,70	172.063	18,46	18.503	10,75
Costi di marketing e comunicazione	(31.011)	(3,21)	(28.062)	(3,01)	(2.949)	10,51
Totale costo del personale indiretto	(38.946)	(4,03)	(37.298)	(4,00)	(1.648)	4,42
Totale costi operativi delle strutture	(45.770)	(4,73)	(42.604)	(4,57)	(3.165)	7,43
Ebitda	74.839	7,74	64.098	6,88	10.741	16,76
Ammortamento immobilizz. materiali	(22.943)	(2,37)	(24.713)	(2,65)	1.769	(7,16)
Ammortamento immobilizz. immateriali	(4.594)	(0,47)	(9.132)	(0,98)	4.538	(49,70)
Accantonamenti e svalutazioni	(4.487)	(0,46)	(3.814)	(0,41)	(672)	17,62
Ebit	42.815	4,43	26.439	2,84	16.376	61,94
Proventi e oneri finanziari	(16.438)	(1,70)	(15.333)	(1,65)	(1.104)	7,20
Proventi e oneri straordinari	(13.787)	(1,43)	(17.433)	(1,87)	3.645	(20,91)
Ammortamento marchi e avviamento	(11.499)	(1,19)	(10.291)	(1,10)	(1.208)	11,74
Reddito ante imposte	1.090	0,11	(16.619)	(1,78)	17.709	(106,56)
Imposte sul reddito	(8.836)	(0,91)	(14.736)	(1,58)	5.900	(40,04)
Risultato netto del consolidato	(7.746)	(0,80)	(31.354)	(3,36)	23.609	(75,30)
Risultato netto dei terzi	139	0,01	96	0,01	43	0,12
Risultato netto del Gruppo	(7.885)	(0,82)	(31.450)	(3,37)	23.566	66,95

I ricavi, al lordo dei premi, sono cresciuti di 32,6 milioni di euro, superando la soglia di 993 milioni di euro.

L'importo dei contratti in essere con la clientela della Gdo, che prevedono istituti contrattuali (sconti canale, sconti canvass, premi, premi promozionali, sconti di fine anno, ecc.) applicati percentualmente sui prezzi di listino, cresce per effetto del semplice rinnovo contrattuale; tale aumento ha contribuito ad erodere parte della redditività recuperata attraverso l'incremento dei prezzi.

Questo dato è evidente nel conto economico del Gruppo, che registra un incremento dei costi diretti di vendita attribuibile per 14,0 milioni di euro alla voce "contributi".

L'Ebitda del Gruppo, assestato a 74,8 milioni di euro, ha registrato un incremento superiore al 16% rispetto al 2007, migliorando di 10,7 milioni di euro. Il risultato è da attribuire in larga parte alle azioni di razionalizzazione e cessione realizzate nel periodo compreso tra giugno e agosto del 2008.

L'Ebit è influenzato dal decremento di 6,3 milioni di euro degli ammortamenti materiali ed immateriali, conseguente alla cessione del ramo gastronomia e al venir meno dell'ammortamento di Yomo Frutta e Verdura, interamente realizzato nel 2007 a seguito dell'esaurimento della sua vita utile residua.

Il reddito operativo risulta essere di 42,8 milioni di euro, in miglioramento del 61,9% rispetto ai 26,4 milioni di euro del 2007. Il risultato dell'esercizio è stato influenzato dalla crescita degli oneri finanziari di circa 1 milione di euro, passando da 15,3 a 16,4 milioni di euro.

Infine, anche nel 2008 occorre rilevare l'importante impatto degli oneri straordinari, che pesano per 13,8 milioni di euro.

Al netto delle poste straordinarie e delle imposte, il bilancio consolidato chiude con una perdita di 7,7 milioni di euro.

Riteniamo, tuttavia, che tale risultato, come già avvenuto nel 2007, sia da valutare tenendo in considerazione tutte le voci che non attengono alla gestione caratteristica e tutti gli accantonamenti effettuati al fine di far fronte ai processi di ristrutturazione e alle dismissioni degli asset materiali non strategici.

L'analisi delle principali voci di costo

Facendo riferimento al prospetto di conto economico (pag. 17) viene dettagliata l'analisi delle principali voci di costo.

Premi di fine anno

I premi riconosciuti nel 2008 ammontano a 25,9 milioni di euro, in calo rispetto al 2007 di 2,6 milioni di euro in conseguenza della revisione delle politiche commerciali adottate.

Costi diretti di vendita

I costi in esame rappresentano una delle voci più significative e composite, strettamente legata al tipo di servizio richiesto dall'organizzazione di vendita e dalla struttura distributiva presente sul territorio nazionale.

Nel 2008 i costi diretti di vendita sono stati pari a 181,2 milioni di euro (+7,6% rispetto al 2007), con un'incidenza sul fatturato del 18,7%.

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

- costi di logistica primaria, necessaria per il trasferimento dei prodotti dagli stabilimenti alle piattaforme distributive e da queste ai

transit point del Gruppo o ai clienti che utilizzano centri distributivi di proprietà;

- costi di distribuzione che vengono sostenuti per consegnare il prodotto dai transit point ai punti di vendita dei clienti;
- costi per servizi promozionali erogati dai clienti, sostenuti principalmente per gestire gli spazi di vendita delle catene distributive o di clienti appartenenti ad altri canali.

Lo sviluppo del fatturato per dinamiche di prezzo e le derive contrattuali richieste dalla grande distribuzione sono tra le principali cause dell'incremento della voce.

Costi diretti di produzione

Nel 2008 i costi diretti di produzione sono aumentati dello 0,4%, passando da 592,6 milioni di euro a 595,2 milioni di euro: l'incidenza complessiva sulle vendite del Gruppo ha registrato però una riduzione del 2,0% rispetto al 2007.

I maggiori benefici si sono evidenziati nei comparti dei caseari e del latte fresco, in conseguenza delle attività di razionalizzazione sopra accennate.

Per quanto riguarda la materia prima, gli utilizzi sono aumentati in maniera più contenuta rispetto agli anni precedenti: lo 0,8% d'incremento è un dato positivo, se si considera la generale complessità che ha caratterizzato il 2007.

Nel corso dell'anno è continuato il processo di selezione dei fornitori al fine di privilegiare la qualità e la costanza delle forniture, che ha consentito un significativo miglioramento qualitativo del latte nazionale utilizzato per le nostre produzioni.

Costi di marketing e comunicazione

L'aumento registrato nel 2008 è attribuibile ai maggiori costi di advertising, sostenuti in particolare in riferimento i prodotti a marchio Yomo con lo scopo di comunicare la naturalezza del prodotto.

Costi del lavoro

Nel 2008 il costo del lavoro è stato pari a 82,1 milioni di euro, contro gli 85,0 milioni di euro del 2007: una riduzione in larga parte da attribuire all'effetto dei processi di razionalizzazione avviati nel 2006 sul personale dell'area yogurt e caseari e in parte alla cessione della gastronomia. Il costo del personale diretto, infatti, si è ridotto di 4,5 milioni di euro.

Costi operativi delle strutture

I costi operativi delle strutture hanno pesato nel 2008 per il 4,7% sui ricavi netti e sono aumentati di 3,2 milioni di euro rispetto allo scorso esercizio. Tale incremento è legato ai processi di riorganizzazione sul versante logistico, che hanno reso possibile la riduzione dei costi provvigionali incrementando i costi di terziarizzazione delle strutture di magazzino.

All'interno di questa voce sono compresi:

- i costi operativi delle strutture commerciali: costi sostenuti per gli spostamenti sul territorio della struttura di vendita;
- i costi operativi delle strutture logistiche: costi sostenuti per la gestione delle piattaforme, dei transit point e per l'attività di movimentazione delle merci all'interno di queste strutture;
- i costi operativi delle strutture marketing: costi sostenuti per le attività di analisi dei mercati e per le attività di gestione operativa dei responsabili di area;

- i costi operativi delle strutture centrali: costi amministrativi, delle strutture dedicate al controllo qualità, di ricerca e sviluppo, di gestione dei sistemi informativi, di direzione del personale.

Proventi e oneri finanziari

Il saldo economico della gestione finanziaria risulta negativo per 16,4 milioni di euro, con un incremento di 1,1 milioni di euro rispetto a quello dell'esercizio precedente che era stato negativo per 15,3 milioni di euro. Questa variazione è da ricondurre principalmente al sensibile aumento dei tassi di interesse avviatosi nel 2007 e trascinato nel 2008, solo parzialmente attenuato dal miglioramento della posizione finanziaria netta (-22 milioni di euro).

Le operazioni di copertura messe in atto da Granarolo hanno contribuito solo parzialmente a limitare gli impatti sugli oneri finanziari.

Proventi e oneri straordinari

Gli oneri straordinari registrati nel 2008 comprendono:

- 2,8 milioni di euro circa derivanti dagli oneri sostenuti o da sostenere in riferimento a transazioni varie;
- 2,6 milioni di euro derivanti dalle minusvalenze legate alla cessione del ramo gastronomia;
- 2,2 milioni di euro circa derivanti dagli oneri stimati a completamento del piano di riorganizzazione;
- 1,5 milioni di euro derivanti dalla svalutazione della partecipazione in Centrale del Latte di Vicenza;
- 1,4 milioni di euro circa causati da sopravvenienze passive derivanti da minori accantonamenti per l'operazione della consumer collection e per il salario variabile;
- 1,1 milioni di euro circa generati da sopravvenienze passive legate ai rapporti commerciali con clienti e fornitori;
- 0,8 milioni di euro derivanti dall'accantonamento operato a fronte dell'attività di bonifica dell'area produttiva dismessa della Centrale del Latte di Milano.

Imposte sul reddito

La voce comprende:

- imposte sul reddito dell'esercizio per euro 6.752.788;
- imposte differite, di segno negativo, per euro 2.083.239.

La situazione patrimoniale e finanziaria

La rappresentazione sintetica della situazione patrimoniale è riportata nel prospetto in basso. I movimenti delle voci sono analiticamente esaminati nella nota integrativa. Le variazioni delle immobilizzazioni vengono illustrate nella parte della relazione che descrive gli investimenti realizzati. È tuttavia opportuno sottolineare alcuni aspetti, indicati di seguito:

- l'aumento della voce "marchi" è legata all'acquisizione dei marchi del Gruppo Yomo, a seguito dell'esercizio del diritto di opzione per l'acquisto dei rami d'azienda, che ha visto l'allocazione di valori iscritti come finanziamento verso le società in procedura (registrato nelle altre immobilizzazioni) e come partecipazione nella società Sitia-Yomo (registrato nelle partecipazioni del circolante) sul valore degli asset acquistati;
- il decremento degli avviamenti, della differenza di consolidamento e delle immobilizzazioni immateriali è conseguente alla cessione del ramo d'azienda gastronomia;
- il decremento della voce "partecipazioni" deriva dalla svalutazio-

- ne operata sulla partecipazione della Centrale del Latte di Vicenza;
- la riduzione degli altri crediti si riferisce ai minori depositi legati all'operazione di securitization, oltre al venir meno del credito Iva ceduto nel 2007 ad una società di factoring, per effetto del relativo incasso;
- la riduzione degli altri debiti tiene conto del ridotto importo di incassi effettuati per conto di Société Générale nell'ambito dell'operazione di securitization;
- la riduzione del fondo Tfr è legata all'erogazione per le dimissioni del personale dei rami di azienda gastronomia e Merlo;
- il decremento netto dei fondi rischi ed oneri è da imputare ad utilizzi nel periodo maggiori degli accantonamenti, in particolare in riferimento a quelli stanziati per gli oneri di riorganizzazione;
- l'incremento del patrimonio netto deriva dall'iscrizione della riserva di rivalutazione operata dalle società Granarolo e Sail secondo quanto disposto dal D.L. 185/2008, convertito nella Legge 2/2009.

Gruppo Granarolo: stato patrimoniale riclassificato al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007	Variazione
Marchi	93.461	48.141	45.320
Avviamento	42.161	46.311	(4.150)
Differenze di consolidamento	521	7.873	(7.352)
Immobilizzazioni immateriali	13.426	17.463	(4.037)
Immobilizzazioni materiali	171.719	150.709	21.010
Partecipazioni	3.648	5.152	(1.504)
Partecipazioni in controllate	0	0	0
Altre immobilizzazioni	29.717	78.784	(49.067)
Immobilizzazioni	354.652	354.434	219
Rimanenze di magazzino	32.868	35.728	(2.859)
Crediti verso parti correlate	4.178	6.407	(2.228)
Crediti commerciali	83.006	74.790	8.216
Altri crediti	132.718	181.222	(48.504)
Partecipazioni	0	17.892	(17.892)
Debiti verso parti correlate	(12.608)	(12.541)	(67)
Debiti commerciali	(222.685)	(240.430)	17.745
Debito fiscale	(6.173)	(3.624)	(2.549)
Altri debiti	(69.834)	(100.759)	30.924
Capitale circolante netto	(58.529)	(41.314)	(17.215)
Fondo Tfr	(19.334)	(24.040)	4.706
Fondi per rischi ed oneri	(27.386)	(30.445)	3.059
Totale fondi	(46.720)	(54.485)	7.764
CAPITALE INVESTITO NETTO	249.402	258.634	(9.232)
Capitale sociale versato	157.939	157.939	0
Riserve, risultati a nuovo	(10.375)	(7.681)	(2.694)
Utile/(perdita) del periodo	(7.885)	(31.450)	23.566
Patrimonio di terzi	1.464	9.308	(7.844)
Patrimonio netto	141.143	128.116	13.027
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	107.143	118.934	(11.791)
Debiti finanziari a breve	77.236	51.807	25.429
(Crediti finanziari a breve)	(4.686)	0	(4.686)
(Disponibilità e altri titoli)	(71.433)	(40.223)	(31.210)
Indebitamento finanziario a breve termine	1.116	11.584	(10.467)
Posizione finanziaria netta	108.259	130.518	(22.259)
Mezzi propri e indebitamento	249.402	258.634	(9.232)

Gruppo Granarolo: posizione finanziaria netta al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007	Delta
Debiti verso banche	(96.264)	(114.286)	18.022
Debiti verso altri finanziatori	(10.879)	(4.648)	(6.231)
Debiti finanziari a medio-lungo termine	(107.143)	(118.934)	11.791
Debiti verso banche	(76.719)	(36.739)	(39.980)
Debiti verso altri finanziatori	(516)	(15.068)	14.551
Debiti finanziari a breve termine	(77.236)	(51.807)	(25.429)
Crediti finanziari a lungo	0	0	0
Crediti finanziari a lungo	0	0	0
Titoli	3.619	4.043	(425)
Disponibilità liquide	67.815	36.180	31.635
Crediti finanziari a breve	4.686	0	4.686
Disponibilità finanziarie	76.119	40.223	35.896
Posizione finanziaria netta	(108.259)	(130.518)	22.259

L'indebitamento netto migliora sensibilmente rispetto a dicembre 2007 per effetto del flusso di cassa generato dalla gestione corrente, attestandosi sui 108,2 milioni di euro, in diminuzione sul dato registrato a fine dicembre 2007 di 22,2 milioni di euro. Il trend di riduzione della posizione finanziaria netta continua dal marzo 2006, mese in cui, a seguito dell'operazione Yomo, l'indebitamento aveva raggiunto i 220,6 milioni di euro.

I debiti verso altri finanziatori a medio/lungo termine aumentano per effetto dell'acquisto del 33% delle azioni Sail cedute a Granarolo dall'Istituto Sviluppo Agroalimentare S.p.A. nel dicembre 2008.

I debiti verso altri finanziatori a breve termine diminuiscono per effetto dell'incasso del credito Iva ceduto pro solvendo nel corso dell'esercizio precedente.

La voce "crediti finanziari a breve termine", per un totale di 4,7 milioni di euro, rappresenta la componente dilazionata del prezzo di cessione del ramo gastronomia. L'incremento delle disponibilità liquide deriva principalmente dalla cessione pro soluto di crediti commerciali avvenuta nel dicembre 2008.

Da segnalare che la posizione finanziaria netta del Gruppo è fortemen-

te penalizzata da circa 56,0 milioni di euro di crediti Iva, non ancora liquidati al 31 dicembre 2008.

La gestione reddituale ha prodotto un cash flow di 33,9 milioni di euro, in incremento rispetto all'anno precedente.

Il capitale circolante assorbe risorse per 3,3 milioni di euro, a causa di un incremento dei crediti commerciali conseguente all'aumento delle vendite nell'ultimo trimestre dell'anno.

Il flusso di cassa della gestione e le operazioni di razionalizzazione del capitale circolante permettono, nel corso dell'anno, di migliorare l'indebitamento finanziario di circa 22 milioni di euro.

Securitization

Nel mese di dicembre 2008 si è concluso il quinto anno del programma di cartolarizzazione che il Gruppo Granarolo ha sottoscritto con Société Générale nel dicembre del 2003.

L'operazione di cartolarizzazione è pertanto entrata nella fase di ammortamento, che prevede la sospensione dell'attività di cessione di nuovi crediti e il progressivo incasso dei crediti ceduti fino alla data del 26 novembre 2008 (data di ultima cessione).

I dati al 31 dicembre 2008 sono pertanto influenzati dal fatto che a tale data, l'operazione aveva già scontato più di un mese di ammortamento.

Secondo quanto definito nell'accordo quadro, anche nel 2008 Granarolo ha ceduto pro-soluto con frequenza quindicinale i crediti commerciali in bonis via via generati, che rispondono ai requisiti richiesti. Granarolo agisce poi in qualità di servicer, gestendo direttamente l'incasso dei crediti ceduti.

Nel corso dell'esercizio, sono stati ceduti crediti per la somma di 686,6 milioni di euro, in diminuzione del 13,9% rispetto ai 797,4 milioni ceduti nell'anno 2007; tale decremento deriva principalmente dalla mancata cessione dei crediti del mese di dicembre 2008.

La crescita dei tassi di interesse registrata nell'esercizio 2008 ha comportato sul piano economico oneri finanziari per 5,7 milioni di euro, in aumento rispetto a quelli del precedente esercizio, che erano pari a 5,2 milioni. L'attività di servicer ha generato proventi per 0,9 milioni di euro.

Gruppo Granarolo: tavola di rendiconto finanziario al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007
Disponibilità finanziarie nette iniziali	(11.584)	(1.390)
Utile/(Perdita)	(7.885)	(31.450)
Ammortamenti	38.999	44.136
(Rivalutazioni)/Svalutazioni	1.669	633
(Plusvalenze)/Minusvalenze	2.315	(1.436)
Accantonamenti fondi svalutazione crediti	4.361	3.760
Accantonamenti fondi rischi e oneri	8.856	17.531
Imposte differite (Acconti)/Utilizzi	2.083	9.507
Variazione Tfr	(4.706)	(1.076)
Utilizzi fondi rischi e oneri	(11.796)	(9.091)
Cash flow della gestione reddituale	33.898	32.514
Variazione capitale circolante netto	(3.353)	(2.394)
Flusso finanziario da attività dell'esercizio	30.545	30.121
Flusso finanziario da attività di investimento	(8.286)	(4.194)
Flusso finanziario da attività di finanziamento	(11.791)	(36.120)
Flusso finanziario del periodo	10.468	(10.194)
Disponibilità finanziarie nette finali	(1.116)	(11.584)

Tipologia dei rischi e gestione dell'attività di copertura

I principali strumenti finanziari del Gruppo comprendono finanziamenti bancari, leasing finanziari e depositi bancari. L'obiettivo principale di tali strumenti è di sostenere le attività operative della capogruppo e delle società ad essa collegate.

Granarolo S.p.A. dispone di diversi altri strumenti finanziari, come debiti e crediti commerciali, derivanti dall'attività operativa.

Sono state, inoltre, effettuate operazioni in strumenti finanziari derivati di copertura, principalmente swap su tassi di interesse, con lo scopo di gestire il rischio di tasso di interesse generato dalle operazioni della società e dalle sue fonti di finanziamento. Non sono presenti in Granarolo derivati di natura speculativa.

I rischi correlati agli strumenti finanziari utilizzati dal Gruppo sono: il rischio di tasso di interesse, il rischio di cambio, il rischio di prezzo, il rischio di credito e il rischio di liquidità.

Rischio di tasso di interesse. La società, che ha in essere finanziamenti a tasso variabile, ritiene di essere esposta al rischio che un eventuale rialzo dei tassi possa aumentare gli oneri finanziari futuri.

Al fine di mitigare tale rischio sono stati stipulati alcuni contratti derivati di copertura (principalmente swap e Cap), che coprono una parte del debito della società e prevedono lo scambio di un differenziale tra un tasso variabile e uno o più tassi fissi prestabiliti applicati a un nozionale di riferimento, oppure che fissano un tetto massimo al tasso variabile.

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

Rischio di credito. Il rischio credito rappresenta l'esposizione della società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalla controparte.

La società non è particolarmente esposta al rischio di credito riguardante la clientela, in quanto tratta principalmente con clienti noti e affi-

dabili, in particolare con operatori della grande distribuzione. La società ha inoltre in programma di stipulare contratti di factoring con la formula pro soluto, che prevedono il trasferimento del rischio di credito al factor.

Il rischio di credito riguardante altre attività finanziarie, che comprendono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, presenta un valore massimo pari all'importo contabile di queste attività in caso di insolvenza della controparte.

Rischio di prezzo. Il Gruppo è esposto al rischio prezzo delle materie prime. Per quanto riguarda la sua gestione, la società non fa ricorso ai mercati finanziari, ma adotta politiche di parziale copertura del rischio d'oscillazione del costo della principale materia prima – il latte – mediante contratti stipulati con il maggiore fornitore, che prevedono la fissazione di prezzi validi su base annua.

Rischio di liquidità. Il rischio liquidità consiste nel rischio che le risorse finanziarie disponibili all'azienda non siano sufficienti per far fronte alle obbligazioni finanziarie nei termini e scadenze prestabiliti.

La società ha adottato politiche volte a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie mediante il mantenimento di adeguati livelli di liquidità tramite l'ottenimento di linee di credito e il continuo monitoraggio delle condizioni di liquidità prospettiche.

Al fine di evitare che esborsi di cassa imprevisti possano rappresentare una criticità, l'obiettivo della società è quello di conservare un equilibrio tra il mantenimento della provvista e la flessibilità attraverso l'uso di liquidità e di linee di credito disponibili.

Per quanto riguarda l'indebitamento bancario, va segnalato che per una parte di esso è previsto l'obbligo di rispettare indici finanziari (financial covenants) riferiti a Ebitda, indebitamento netto e patrimonio netto, obbligo che si ritiene non pregiudichi la stabilità finanziaria della società.

Si evidenzia, inoltre, che la parte a breve termine dell'indebitamento bancario è coperta dalle disponibilità liquide, mentre la parte a medio-lungo termine è ripartita equamente negli anni futuri.

Prospetti della capogruppo Granarolo S.p.A.

Vengono riportati di seguito i prospetti riclassificati della capogruppo Granarolo S.p.A.

Le analisi sui dati economici e patrimoniali del Gruppo sono riferibili anche alla capogruppo.

Granarolo S.p.A.: conto economico riclassificato al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	2008	% fatturato	2007	% fatturato	Differenza	Delta %
Ricavi al netto di sconti e rettifiche	960.014	-	927.193	-	32.821	3,54
Premi	(25.190)	-	(27.760)	-	2.570	(9,26)
Totale ricavi al netto dei premi	934.824	100,00	899.433	100,00	35.391	3,93
Altri ricavi	(647)	(0,07)	1.087	0,12	(1.734)	(159,55)
Totale ricavi	934.177	99,93	900.520	100,12	33.658	3,74
Costi diretti di vendita	(170.420)	(18,23)	(158.592)	(17,63)	(11.828)	7,46
Ricavi netti dei costi diretti di vendita	763.758	81,70	741.928	82,49	21.830	2,94
Costi diretti di produzione	(582.591)	(62,32)	(579.802)	(64,46)	(2.789)	0,48
Margine di contribuzione	181.166	19,38	162.125	18,03	19.041	11,74
Costi di marketing e comunicazione	(30.718)	(3,29)	(27.570)	(3,07)	(3.148)	11,42
Totale costo del personale indiretto	(33.226)	(3,55)	(31.867)	(3,54)	(1.359)	4,27
Totale costi operativi delle strutture	(55.350)	(5,92)	(51.879)	(5,77)	(3.471)	6,69
Ebitda	61.873	6,62	50.810	5,65	11.063	21,77
Ammortamento immobilizzazioni materiali	(18.055)	(1,93)	(19.384)	(2,16)	1.329	(6,86)
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(4.451)	(0,48)	(8.968)	(1,00)	4.516	(50,36)
Accantonamenti e svalutazioni	(3.256)	(0,35)	(2.887)	(0,32)	(368)	12,75
Ebit	36.111	3,86	19.571	2,18	16.540	84,51
Proventi e oneri finanziari	(5.598)	(0,60)	(14.924)	(1,66)	9.326	(62,49)
Proventi e oneri straordinari	(13.397)	(1,43)	(17.435)	(1,94)	4.038	(23,16)
Ammortamento marchi e avviamento	(10.340)	(1,11)	(9.613)	(1,07)	(727)	7,56
Reddito ante imposte	6.775	0,72	(22.402)	(2,49)	29.177	(130,24)
Imposte sul reddito	(6.612)	(0,71)	(11.906)	(1,32)	5.293	(44,46)
Risultato netto	163	0,02	(34.308)	(3,81)	34.470	(100,47)

Granarolo S.p.A.: stato patrimoniale riclassificato al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007	Variazione
Marchi	90.925	49.630	41.295
Avviamento	37.147	43.211	(6.064)
Immobilizzazioni immateriali	13.048	17.060	(4.012)
Immobilizzazioni materiali	126.241	106.649	19.593
Partecipazioni	3.647	5.144	(1.497)
Partecipazioni in controllate	42.290	34.343	7.947
Altre immobilizzazioni	28.409	75.890	(47.481)
Immobilizzazioni	341.708	331.927	9.781
Rimanenze di magazzino	30.048	33.560	(3.511)
Crediti verso parti correlate	11.040	13.960	(2.920)
Crediti commerciali	70.783	60.692	10.092
Altri crediti	127.246	175.918	(48.672)
Partecipazioni	0	17.892	(17.892)
Debiti verso parti correlate	(43.472)	(49.790)	6.318
Debiti commerciali	(204.058)	(222.949)	18.891
Debito fiscale	(5.732)	(3.017)	(2.716)
Altri debiti	(48.441)	(73.142)	24.701
Capitale circolante netto	(62.586)	(46.876)	(15.710)
Fondo Tfr	(16.715)	(21.313)	4.597
Fondi per rischi e oneri	(24.121)	(26.744)	2.623
Totale fondi	(40.836)	(48.056)	7.220
CAPITALE INVESTITO NETTO	238.287	236.995	1.292
Capitale sociale versato	157.939	157.939	0
Riserve, risultati a nuovo	(23.906)	(12.993)	(10.913)
Utile (perdita) del periodo	163	(34.308)	34.470
Patrimonio netto	134.195	110.638	23.557
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	103.011	114.286	(11.275)
Debiti finanziari a breve	76.022	50.283	25.740
(Crediti finanziari a breve)	(4.686)	0	(4.686)
(Disponibilità e altri titoli)	(70.256)	(38.213)	(32.044)
Indebitamento finanziario a breve termine	1.080	12.070	(10.990)
Posizione finanziaria netta	104.091	126.356	(22.265)
Mezzi propri e indebitamento	238.287	236.995	1.292

Granarolo S.p.A.: posizione finanziaria netta al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007	Delta
Debiti verso banche	(96.264)	(114.286)	18.022
Debiti verso altri finanziatori	(6.747)	0	(6.747)
Debiti finanziari a medio-lungo termine	(103.011)	(114.286)	11.275
Debiti verso banche	(76.022)	(35.790)	(40.232)
Debiti verso altri finanziatori	0	(14.492)	14.492
Debiti finanziari a breve termine	(76.022)	(50.283)	(25.740)
Crediti finanziari a lungo	0	0	0
Crediti finanziari a lungo	0	0	0
Titoli	3.604	4.028	(425)
Disponibilità liquide	66.652	34.184	32.468
Crediti finanziari a breve	4.686	0	4.686
Disponibilità finanziarie	74.942	38.213	36.730
Posizione finanziaria netta	(104.091)	(126.356)	22.265

Granarolo S.p.A.: tavola di rendiconto finanziario al 31/12/2008 (migliaia di euro)

Voci	31/12/2008	31/12/2007
Disponibilità finanziarie nette iniziali	(12.070)	(2.071)
Utile (Perdita)	163	(34.308)
Ammortamenti	32.847	37.965
(Rivalutazioni)/Svalutazioni	1.530	633
(Plusvalenze)/Minusvalenze	4.614	(1.415)
Accantonamenti fondi svalutazione crediti	3.471	3.524
Accantonamenti fondi rischi e oneri	8.586	16.841
Imposte differite (Acconti)/Utilizzi	1.573	8.548
Variazione Tfr	(4.597)	940
Utilizzi fondi rischi e oneri	(11.162)	(8.872)
Cash flow della gestione reddituale	37.025	23.857
Variazione capitale circolante netto	(6.684)	(2.028)
Flusso finanziario da attività dell'esercizio	30.341	21.828
Flusso finanziario da attività di investimento	(8.076)	3.696
Flusso finanziario da attività di finanziamento	(11.275)	(35.523)
Flusso finanziario del periodo	10.990	(9.999)
Disponibilità finanziarie nette finali	(1.080)	(12.070)

Investimenti

Investimenti in pubblicità

Gli investimenti pubblicitari nel 2008 sono calati del 2,8% rispetto all'anno precedente, attestandosi sugli 8,2 miliardi di euro (fonte: elaborazione Aegis Media Expert su fonte Nielsen Media Research). Con poco meno di 1,1 miliardi di euro, l'industria alimentare ha riaffermato il ruolo di top spender, in calo però rispetto all'anno precedente (-2,7%).

Latte

Secondo i dati Adex – Auditel – Nielsen, nel 2008 gli investimenti pubblicitari complessivi sul latte hanno oltrepassato i 16,4 milioni di euro, con un incremento del 28% rispetto all'anno precedente. In particolare, è da evidenziare la ripresa degli investimenti sul latte fresco, aumentati del 35%, mentre quelli sul latte Uht hanno segnato un +16%.

Granarolo è tornata a investire con convinzione, totalizzando oltre 6,4 milioni di euro e puntando, in particolare, sul latte fresco di Alta Qualità, con un impegno di quasi 5,5 milioni di euro. È da segnalare anche l'investimento in tv su Piacere Leggero Uht, realizzato per la prima volta escludendo le due “corazzate” Rai e Mediaset e concentrando la pressione su La 7 e sulle tv satellitari.

Parmalat è scesa con gli stanziamenti a 5,5 milioni di euro complessivi (-7% rispetto all'anno precedente), per lo più concentrati sui brand Zymil, Omega 3 e Fibresse.

Infine, è da ricordare l'ingresso tra gli investitori delle marche private di latte, in particolare Coop, che ha puntato poco meno di 2 milioni di euro sul proprio fresco di Alta Qualità.

Yogurt

Secondo le stesse fonti, gli investimenti pubblicitari sullo yogurt, che continua a rappresentare il comparto più ricco, sono cresciuti ulteriormente del 7%, totalizzando quasi 95 milioni di euro. Nel panorama competitivo ha spiccato Muller, che ha quasi raddoppiato le risorse, sfiorando i 20 milioni di euro (equamente suddivisi fra i segmenti intero e magro). Danone ha mantenuto il suo impegno immutato, appena sotto i 53 milioni di euro, concentrandolo sui funzionali Actimel, Activia, Danacol (che insieme hanno totalizzato oltre 45 milioni di euro), abbandonando di fatto il neonato Essensis (che lo scorso anno esordì con 8,2 milioni di euro) e destinando quasi 7 milioni di euro (+18%) allo storico magro Vitasnella.

Sono rimasti stabili anche gli investimenti di Nestlé e Yakult, che hanno totalizzato ciascuno poco meno di 6 milioni. Da segnalare il disinvestimento di Unilever, che ha abbandonato di fatto l'anticolessterolo Maya, scendendo dai 4,3 milioni di euro a meno di 1 milione. Scambio di pesi fra Ellenika, che ha dimezzato lo stanziamento portandolo a 1,1 milioni di euro, e Mila che lo ha aumentato del 26% raggiungendo gli 1,5 milioni di euro.

Il Gruppo Granarolo ha chiuso l'anno aumentando di un punto la propria share of voice, portandola al 6% e investendo sul marchio Yomo circa 5,4 milioni di euro (+35% rispetto all'anno precedente).

Formaggi

Gli investimenti pubblicitari sul mercato dei formaggi freschi sono risultati stabili rispetto all'anno precedente, con 26,8 milioni di euro. È risultata in calo, ma sempre prevalente, la share of voice dei freschi spalmabili (44%), seguiti dalla mozzarella, che totalizza un +4% sfiorando

gli 8,7 milioni di euro. Da segnalare il balzo dello stracchino, da 0,8 a 3,3 milioni di euro (quasi 3 milioni di euro sul marchio Nonno Nanni) e dei freschi tradizionali, che hanno totalizzato un +37%.

Riguardo ai marchi, il gruppo Lactalis – Galbani è arretrato di circa il 20%, mentre Kraft ha rinforzato la sua leadership di investitore attestandosi sul 63 di share of voice e impegnando oltre 9 milioni di euro solo su Philadelphia. Galbani ha concentrato la quasi totalità dell'investimento sul comparto mozzarelle, dividendolo fra i brand Vallelata e Santa Lucia. Müller ha dimezzato lo stanziamento su Creme de Creme e Francia ha ridotto quello sulla mozzarella di circa il 24%. Granarolo non ha effettuato investimenti in pubblicità nel corso del 2008.

Uova

Il mercato pubblicitario delle uova è stato stabile e chiude il 2008 con 0,7 milioni di euro.

Fattorie Novelli, con il marchio Ovito, è stato il leader, pur avendo diminuito l'investimento del 40% rispetto al 2007. Da segnalare Eurovo, che è balzato da 79.000 a 219.000 euro e Coccodi che ha sfiorato i 50.000 euro.

Dessert

Nella categoria dessert gli investimenti in comunicazione sono stati in netta ripresa, con un aumento del 38% rispetto all'esercizio precedente, per un totale di 10,8 milioni di euro. Cameo ha confermato la sua posizione di principale investitore, incrementando di circa il 10% il suo impegno e superando i 3,5 milioni di euro, ripartiti fra i brand Creme Deli e Muu Muu.

Danone ha investito 2,7 milioni di euro su Danette (+41% rispetto all'esercizio precedente), Galbani ha impegnato 2,2 milioni di euro su Galbi (lo scorso anno non aveva fatto alcun investimento) e Müller ha incrementato del 54% l'investimento su Crema di Riso, portandolo a 2 milioni di euro. Granarolo non ha destinato risorse a questa categoria.

Investimenti in beni strumentali

Gli investimenti industriali e logistici ammontano a circa 22 milioni di euro e sono stati destinati per il 33% al capitolo “qualità, sicurezza, ambiente”. Il 51% è stato assorbito dalle voci “riduzioni costi e interventi straordinari”, il 16% alla voce “aumento capacità e nuovi prodotti”. Significativi sono stati gli interventi eseguiti sul sito produttivo di Pasturago, per il miglioramento degli aspetti di qualità, sicurezza e ambiente citati sopra.

Nello stabilimento di Soliera, inoltre, è stato previsto il potenziamento del ricevimento latte, in modo da ottimizzare i flussi in ingresso, sia temporalmente che per i mix ricevuti.

Interventi molto importanti sono stati realizzati sul sito di Bologna, relativamente al miglioramento qualitativo dei prodotti e degli aspetti di sicurezza, e all'incremento della capacità produttiva della linea latte Esl.

È stato previsto uno stanziamento per l'aumento della capacità di stoccaggio presso il sito produttivo di Gioia Del Colle, per il miglioramento del servizio nell'area sud-est.

Investimenti hanno inoltre interessato i siti in chiusura, necessari per garantire e mantenere le condizioni di idoneità per le successive collocazioni. Tali interventi hanno comportato la conclusione di lavori già programmati precedentemente.

Riassumiamo di seguito gli interventi per tipologia di prodotto.

Area latte. Sugli stabilimenti di Anzio e Pasturago sono stati attuati interventi contenuti di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Altri investimenti industriali sono stati eseguiti sui siti di Bologna e Gioia del Colle, focalizzati sulla generazione di capacità di offerta di packaging a miglior contenuto di servizio. In particolare:

- aumento della capacità produttiva di bottiglie Esl su Bologna;
- aumento delle capacità produttive su Soliera (latte Accadi);
- aumento della capacità produttiva della bottiglia da 500 ml a Gioia del Colle.

Sui reparti di produzione latte Uht (Soliera, Novara, Gioia del Colle) sono stati eseguiti solo interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. Relativamente all'area tè, sono stati realizzati interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Area yogurt. Per lo stabilimento di Pasturago, gli investimenti hanno riguardato le aree energia, utilities, centrali fluidi tecnici, fabbricati, impianti di controllo processo, impianti di processo (ricevimento latte, maturatori, linee Cip, condizionamento reparti, linee di confezionamento e fine linea).

Per lo stabilimento di Castel San Pietro gli investimenti sono stati effettuati in un'ottica di mantenimento.

Area caseari. Il progetto più importante, che ha assorbito gran parte delle risorse di direzione tecnica nel 2008, è il rifacimento del caseificio di Bologna, che avrà esecuzione completa nell'anno 2009 e prevede investimenti consistenti in ammodernamento e adeguamento impiantistico.

Investimenti e attività dei sistemi informativi

Nel 2008 sono proseguiti gli investimenti nell'ambito del programma di rinnovamento tecnologico e informatizzazione dei principali processi del Gruppo Granarolo.

In sintesi, i progetti più rilevanti sono stati:

- 1) avvio del modulo per la gestione del ciclo passivo (Sap Mm) nell'ambito del sistema transazionale MySap Erp e introduzione di una nuova organizzazione dei processi di acquisto, finalizzata a rispondere al meglio alle esigenze di controllo e razionalizzazione della spesa;
- 2) avvio del modulo sales agreement della suite SM1 di Xtel, a copertura dei processi di calcolo e liquidazione dei premi e promozioni fuori fattura ed integrazione automatica degli stessi con i flussi contabili del sistema Erp;
- 3) prosecuzione delle installazioni del modulo Mesl nei principali stabilimenti del Gruppo, per l'omogeneizzazione, centralizzazione e controllo delle informazioni di tutti i laboratori analisi qualità del Gruppo;
- 4) installazione dei nuovi sistemi a supporto della tentata vendita e prevendita e implementazione di nuove funzionalità mirate ad incrementare l'efficienza dei processi coinvolti e relativi interventi formativi alla forza vendite;
- 5) potenziamento del sistema di networking e ottimizzazione dell'infrastruttura tecnologica del Gruppo in ottica di disaster recovery e business continuity;
- 6) progettazione e realizzazione dell'infrastruttura tecnica e funzionale per la gestione della nuova intranet aziendale.

Le politiche per le risorse umane

L'occupazione

L'anno 2008 è stato caratterizzato dalla cessione di due rami di azienda: il primo, comprendente lo stabilimento di Vercelli e la struttura commerciale relativa alla divisione gastronomia, è stato ceduto il 30 giugno 2008; il secondo, relativo al caseificio di Terzo, è stato trasferito il 31 luglio 2008.

Queste cessioni hanno determinato un'importante riduzione dell'organico: sono state trasferite complessivamente 159 unità, corrispondenti all'8,30% dell'organico del Gruppo.

Nel 2008 si è confermata la flessione occupazionale registrata nel 2006 (-5,8%) e nel 2007 (-1,1%) e il dato dell'ultimo anno è significativamente più elevato (-8,4%), in quanto influenzato dal piano di riorganizzazione in atto nel Gruppo: si sono avute 157 uscite, delle quali 114 ascrivibili al piano di gestione socio-occupazionale della ristrutturazione (esodo volontario incentivato e pensionamento).

Il saldo occupazionale è controbilanciato da 84 assunzioni, delle quali solo 27 (il 32%) a tempo indeterminato; queste ultime riguardano soprattutto funzioni ad elevato contenuto professionale e profili medio-alti (il 45% dei nuovi assunti a tempo indeterminato è laureato).

Come definito nel piano di riorganizzazione, si è proceduto nel 2008 alla chiusura dello stabilimento di Sermoneta e alla riduzione della forza vendita impegnata nell'attività di raccolta ordini e merchandising, con la conseguente sospensione e messa in Cigs del personale interessato.

Il provvedimento di proroga della Cigs ha riguardato anche i lavoratori sospesi e non riassorbiti nell'ambito della riorganizzazione del 2006 (Yomo, Centrale di Milano, Centrale di Rimini): al 31 dicembre 2008 il personale in organico, ma sospeso dall'attività lavorativa, risulta pari a 198 unità, delle quali 131 dello stabilimento di Sermoneta, 27 di Milano, 26 della forza vendita e 14 di Rimini.

Risorse umane: distribuzione per società di appartenenza

Società	2005	2006	2007	2008
Granarolo	914	1.636	1.732	1.415
Centrale del Latte di Milano	202	-	-	-
Vercelli Specialità Gastronomiche	126	117	-	-
Sail	92	88	89	88
Calabrialatte	23	21	21	22
Agriok	5	6	3	0
Yogolat	618	-	-	-
Sub totale	1.980	1.868	1.845	1.525
Centro Sperimentale del Latte	55	49	50	53
Totale Gruppo	2.035	1.917	1.895	1.578

Dati puntuali al 31 dicembre. Numero persone al lordo della Cigs.

Risorse umane: distribuzione per categoria professionale

Qualifica	2005	2006	2007	2008
Dirigenti	49	41	49	46
Quadri	99	102	99	91
Impiegati	752	697	679	586
Operai	1.135	1.077	1.068	855
Totale Gruppo	2.035	1.917	1.895	1.578

Dati puntuali al 31 dicembre. Numero persone al lordo della Cigs.

Il numero degli addetti operativi al 31 dicembre 2008 al netto della Cigs è di 1.380 unità.

Le attività formative

L'anno 2008 è stato segnato da un profondo cambiamento nell'organizzazione che ha coinvolto in particolare le diverse aree aziendali confluite nella nuova Direzione supply chain. Questa trasformazione ha impattato sulla pianificazione delle attività formative: la mobilità di intere linee gerarchiche, il turn over dirigenziale e la necessità di avviare un profondo cambiamento culturale, hanno indotto l'azienda a considerare prioritaria la sedimentazione delle prassi richieste dalla nuova struttura, posticipando l'acquisizione di ulteriori competenze specialistiche.

Complessivamente l'attività formativa svolta nell'anno 2008 è stata pari a 11.430 ore e ha coinvolto 1.823 persone. Il trend appare globalmente in contrazione rispetto all'anno precedente, proprio a causa della maggior prudenza espressa nella fase di pianificazione (-30%) effettuata con la consapevolezza dell'imminente riorganizzazione.

Nella tabella seguente sono riepilogate le attività di formazione per aree tematiche svolte nel corso del 2008, confrontate con l'anno precedente. L'attività formativa sviluppata a supporto delle competenze manageriali, basilari per sostenere profondi processi di cambiamento, è significativamente aumentata (+20% in termini di ore e +34% con riferimento ai partecipanti).

Granarolo continua a presidiare e a investire sullo sviluppo della popolazione manageriale, per accrescerne la capacità di gestione delle risorse affidate: ad oggi sono circa 120 le figure manageriali coinvolte, dai capi di produzione al middle management fino alla prima linea. Il più importante programma formativo portato avanti nell'area informatica nel 2008 è quello relativo all'implementazione della piattaforma Sap: complessivamente questo programma ha assorbito 1.536 ore, con 335 partecipanti. Per quanto riguarda l'informatica di base, nel 2007 è stato completato il programma di alfabetizzazione relativa ai comuni applicativi Office, con un seguito che ha interessato 52 dipendenti per quasi 635 ore d'aula, all'inizio del 2008.

Altro dato rilevante rispetto al 2007 è il decremento delle ore di formazione specialistica, che ha risentito in particolar modo del significativo impegno richiesto dalla riorganizzazione.

La funzione dedicata alla formazione della forza vendita, oltre a curare gli interventi formativi verso i nuovi assunti e i colleghi che ricoprono nuove mansioni, ha sviluppato nel 2008 numerosi progetti di e-

learning e momenti di training in occasione dei canvass. È stato, inoltre, avviato un programma specificamente rivolto ai distributori, con un focus sulla customer relationship.

La formazione sviluppata in area manufacturing (ambito tecnico, assicurazione qualità, sistema gestione ambientale e sicurezza del lavoro) ha interessato 1.022 partecipanti per 5.250 ore. Il dato, in linea rispetto a quanto consuntivato nel 2007, comprende i soli interventi formativi d'aula, escludendo le attività di puro addestramento sulle linee produttive.

In quest'area, in particolare, è stato implementato un progetto di sviluppo delle conoscenze relative al processo produttivo e alle caratteristiche chimiche e microbiologiche della materia prima, finalizzato ad una azione di empowerment delle maestranze sulla qualità del prodotto. Il programma, dedicato agli addetti alla pastorizzazione e ai capi turno dello stabilimento di Bologna, nel 2009 verrà esteso e replicato, adattandone i contenuti alle diverse categorie di prodotto, agli altri stabilimenti del Gruppo.

Va, infine, annoverato il corso sull'analisi sensoriale che in conclusione d'anno ha coinvolto per due giornate i colleghi dei laboratori controllo qualità di Bologna.

Le relazioni industriali

Sul fronte delle relazioni sindacali l'esercizio 2008 è stato caratterizzato dal confronto e dagli accordi che hanno accompagnato il processo di ristrutturazione ed efficientamento del Gruppo: nel mese di luglio 2008 sono stati siglati, con la mediazione istituzionale del Ministero del Lavoro, gli accordi con le organizzazioni sindacali di categoria che hanno chiuso la fase vertenziale di un confronto apertosi nel mese di aprile con la procedura di mobilità.

Le parti, prendendo atto del difficile contesto di mercato in cui opera Granarolo e della necessità dell'azienda di procedere nella sua strategia di riorganizzazione, volta a raggiungere più elevati margini di competitività,

- hanno riconosciuto un esubero strutturale di 278 unità, relative alle maestranze dei siti produttivi di Sermoneta e Rimini (la cui attività era già cessata) e dello stabilimento di Terzo, ai lavoratori del sito di Pasturago, già interessati dalla Cigs a 0 ore, e ad una parte della forza vendita;
- hanno avanzato istanza di proroga della Cassa integrazione guadagni straordinaria per "complessità delle ricadute occupazionali" del programma di ristrutturazione;

Risorse umane: attività formative per aree tematiche

Argomento di formazione	2007		2008	
	Partecipanti	Ore	Partecipanti	Ore
Formazione manageriale	97	2.200	130	2.627
Formazione specialistica (commerciale, marketing, R&D, personale, amministrazione, ecc.)	218	4.318	67	1.133
Formazione tecnica, qualità, sicurezza e ambiente	1.135	5.672	1.022	5.251
Informatica	167	1.972	52	635
Nuovi sistemi informativi	282	3.547	335	1.536
Sa8000, codice etico, neoassunti	580	602	56	56
Altro (privacy, lingue)	122	173	161	191
Totale	2.601	18.484	1.823	11.429

- hanno definito un piano sociale di gestione degli esuberanti, comprendente: regole e provvidenze a favore dei lavoratori disponibili a trasferirsi presso altri siti del Gruppo in grado di offrire condizioni di impiego; incentivi all'esodo per i lavoratori che, nel periodo di Cigs e/o di mobilità, raggiungono i requisiti di età e anzianità contributiva per il trattamento di quiescenza o che volontariamente chiedono di beneficiare dell'incentivo offerto dall'azienda e accettano di essere licenziati e collocati in mobilità, condizioni queste ultime estese anche ai lavoratori non sospesi ma con professionalità sostituibili dai dipendenti in Cigs.

L'accordo è stato sottoscritto anche dalla Regione Lazio che, con riferimento al sito di Sermoneta di Latina, si è impegnata a supportare tentativi di re-industrializzazione del sito e a finanziare programmi di riqualificazione professionale volti a favorire il reimpiego, anche attraverso forme di autoimprenditorialità, dei lavoratori laziali. Tali impegni si sono concretizzati, a fine 2008, in un corposo progetto di riqualificazione professionale per i lavoratori di Sermoneta, che prevede fino a 400 ore tra formazione d'aula e tirocinio professionale presso imprese del territorio. Successivamente all'accordo sindacale sulla riorganizzazione, Granarolo ha ceduto il ramo aziendale relativo ai prodotti caseari a marchio Merlo, comprendente lo stabilimento di Terzo; alla nuova proprietà è stato interamente trasferito il personale del caseificio, che ha in tal modo conservato la continuità occupazionale, mantenendo le condizioni contrattuali in essere ai sensi dell'art. 2112 c.c. Da segnalare, inoltre, l'analogo accordo sindacale di trasferimento del personale riconducibile alla cessione del ramo gastronomia, siglato a Vercelli nel mese di giugno 2008. Merita infine una menzione l'attività di relazioni industriali svolta in attuazione dell'Accordo integrativo di Gruppo del 22 marzo 2007, che ha condotto ad accordi in materia di professionalità dei lavoratori e, soprattutto, all'istituzione e alla piena operatività dall'inizio del 2009 di un fondo aziendale diretto ad integrare le prestazioni del servizio sanitario nazionale per tutti i dipendenti.

L'attività di ricerca e sviluppo

Vengono descritte, di seguito, le attività di ricerca e sviluppo svolte nel corso del 2008 per famiglia di prodotto.

Latte e bevande a base di latte

Latte Uht Gran Gusto

È stata sviluppata e lanciata sul mercato nel mese di agosto la nuova referenza Gran Gusto, latte Uht intero confezionato in tetraprisma da 1 litro. Gran Gusto è ottenuto da materia prima di origine nazionale ed è trattato con un sistema di sterilizzazione che riduce al minimo il danno termico preservando al meglio le caratteristiche sensoriali e nutritive del latte.

Panna fresca e Esi

Sono stati eseguiti numerosi monitoraggi e controlli dei prodotti a marchio Granarolo e della concorrenza.

Panna Uht da cucina

È stata ottimizzata la formulazione per meglio rispondere alle esigenze produttive.

Prodotti caseari a marchio Granarolo

Mozzarella cubettata Frozen

Sono state concluse le attività per il conseguimento della shelf life di 12 mesi.

Ricotta Prima Natura da siero biologico

È stato sviluppato un nuovo prodotto.

Robiola Alta Qualità

È stata sviluppata una nuova formulazione.

Stracchino Alta Qualità

È stata avviata la sperimentazione per una nuova formulazione.

Paginette

È stata avviata la sperimentazione per nuova formulazione.

Formaggini

È stata avviata la sperimentazione per nuova formulazione.

Prodotti caseari a marchio Pettinicchio

A seguito della chiusura del sito di Sermoneta sono stati validati i processi produttivi al fine di poter produrre in siti alternativi.

Yogurt

L'innovazione di prodotto e di processo ha guidato le attività di ricerca e sviluppo nel corso del 2008, senza trascurare nel contempo il miglioramento continuo delle principali referenze delle linee di prodotto. Ciò è stato realizzato, da un lato, attraverso progetti di miglioramento delle prestazioni dei vari prodotti e, dall'altro, con la realizzazione di prodotti innovativi nell'area yogurt e latte fermentato, validati, ove richiesto, attraverso consumer test effettuati da società di ricerche di mercato. In particolare, i progetti hanno riguardato i prodotti a marchio Yomo con il lancio della nuova linea Leggero Thè, nuovi Yomo gusti di stagione e Desiderio, la riformulazione del probiotico Yomo Plus. Col marchio Granarolo Alta Qualità sono stati lanciati nuovi gusti yogurt e le nuove creme dessert. Alla fine dell'anno 2008 è iniziata una sperimentazione clinica di Yomo Plus, che ci consentirà di validare i claims nutrizionali del prodotto.

Dessert

Crema Alta Qualità

A gennaio 2008 è stata lanciata la nuova linea La Crema a base di latte di Alta Qualità, comprendente i gusti vaniglia, cacao, nocciola e fiordilatte.

Squeeze&Go

Si è lavorato sulla riformulazione per mantenere immutate le caratteristiche sensoriali e rendere più equilibrato il contenuto in zucchero aggiunto.

Progetti di packaging

Latte

Nell'ottica dell'impatto ambientale è stata sviluppata una ricerca mirata ad ottimizzare il contenuto plastico nel packaging del latte fresco in bottiglia.

Formaggi

Sono stati progettati nuovi cartoni per i formaggi molli per migliorare il raffreddamento del prodotto all'interno di moduli preposti.

Per lo stracchino 180g è stato sviluppato un nuovo packaging primario e una nuova vaschetta. È stata messa a punto una nuova vaschetta per la ricotta Pettinicchio 250g.

Le politiche per qualità, sicurezza e ambiente

Una nuova direzione

Nell'ambito della Direzione supply chain, nel 2008 le aree qualità, sicurezza e ambiente, fino al 2007 affidate a differenti responsabilità, sono state accorpate in un'unica unità organizzativa, la Direzione qualità, sicurezza e ambiente, la quale ha avviato un processo riorganizzativo che ha interessato sia il presidio centrale che le unità produttive.

Certificazioni

Certificazioni del Sistema di gestione per la qualità

Nel 2008 tutti i siti produttivi hanno mantenuto la conformità alla certificazione del Sistema di gestione per la qualità secondo la norma Uni En Iso 9001:00.

Certificazione di Rintracciabilità nella filiera per il prodotto Latte Più Giorni

La norma Uni 10939:01 è stata rivista in seno alla Iso, che ha emanato la norma specifica Iso 22005:08. È stato pertanto necessario revisionare il disciplinare ed effettuare audit da parte dell'ente di certificazione, che ha ribadito la conformità del Latte Più Giorni alla nuova norma.

Certificazione di Filiera controllata e Rintracciabilità nella filiera

La certificazione di Filiera controllata e di Rintracciabilità nella filiera è stata estesa ad una produzione (yogurt Alta Qualità multipack).

Certificazione di Benessere animale

Questa certificazione è stata mantenuta.

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

Questa certificazione è stata mantenuta per tutti i sei fornitori e per i loro centri di imballaggio.

Accreditamento Sinal laboratorio centrale

È stato avviato l'iter per il raggiungimento dell'accREDITAMENTO.

Sistemi di gestione qualità

Nel corso del 2008 sono state effettuate attività di pianificazione, controllo e miglioramento, presidiando i seguenti processi.

- Affari normativi e comunicazione: collaborazione con le Direzioni marketing e R&D per l'aggiornamento e la revisione delle etichette dei prodotti e il supporto scientifico dei claims nutrizionali; collaborazione con la Direzione comunicazione per attività di comunicazione tecnico-scientifica; supporto all'ufficio legale per ciò che concerne la legislazione alimentare.
- Produzione industriale: miglioramento del sistema di obiettivi qua-

lità basato su indicatori numerici; definizione degli investimenti impiantistici e strutturali per la qualità; controllo qualità presso gli stabilimenti e presso il laboratorio centrale; controllo dei principali contaminanti; realizzazione del sistema di reporting per la qualità (Mesl); valutazione igienica degli stabilimenti e monitoraggio dei contaminanti ambientali; verifiche ispettive per valutare la conformità degli stabilimenti alla norma Iso 9001:00 e ai disciplinari tecnici; innalzamento degli standard di sicurezza alimentare e qualitativi dei prodotti e definizione della documentazione di supporto (specifiche tecniche); revisione delle shelf life di importanti categorie di prodotti; revisione delle procedure di gestione dei sottoprodotti; formazione del personale tecnico per l'analisi organolettica e sensoriale dei prodotti; formazione del personale sui temi inerenti all'igiene e sicurezza dei prodotti alimentari.

- Approvvigionamento materie prime e prodotti finiti: revisione del capitolato tecnico con Granlatte e altri fornitori di latte; revisione delle procedure di approvvigionamento materie prime e prodotti finiti; qualifica e monitoraggio dei copacker dei prodotti a marchio Pettinicchio; monitoraggio e audit di copacker già qualificati; qualifica di copacker nuovi; pianificazione e avvio di un progetto di archiviazione e gestione informatica della documentazione qualità relativa a fornitori e forniture.
- Distribuzione e logistica: valutazione igienica delle strutture logistiche e dei mezzi di trasporto, sia della distribuzione primaria che secondaria, per la verifica del mantenimento della catena del freddo; miglioramento dei sistemi di controllo atti alla rilevazione della temperatura presso le strutture logistiche; avviamento di un progetto specifico di auditing approfondito, volto alla classificazione degli operatori logistici in base ai requisiti qualitativi; revisione della procedura di gestione dei prodotti restituiti dai clienti; formazione del personale impiegato presso la Direzione logistica a riguardo dei temi della qualità.
- Consumatori e clienti: miglioramento della funzionalità dei sistemi informatici di supporto alla gestione delle segnalazioni provenienti dai clienti; gestione dei contatti con consumatori e clienti per temi relativi alla qualità e alla documentazione relativa; revisione delle schede tecniche clienti; reporting settimanale riguardante le segnalazioni di consumatori e clienti.

Sicurezza

Nel corso del 2008 sono state svolte le seguenti attività: specifica formazione per datori di lavoro, preposti e Rspg sul nuovo Testo Unico; aggiornamento della documentazione di sicurezza in relazione al nuovo Testo Unico; messa a norma degli impianti elettrici più obsoleti; aggiornamento dei sistemi di rilevazione fughe di ammoniaca; adeguamento impianti idrici antincendio; ottenimento di rinnovo e aggiornamento del Certificato di prevenzione incendi; redazione di procedure comuni per la gestione di appalti e infortuni; analisi degli infortuni e creazione di relativi indicatori.

Infortuni

Nel corso del 2008 sono avvenuti complessivamente 81 infortuni nel Gruppo (in aumento del 12,5% rispetto al 2007), che hanno comportato la perdita di 1.276 giorni di lavoro. Come si evince dai dati, l'andamento degli infortuni è leggermente peggiorato nel corso dell'anno. Le cause, tuttavia, non sono imputabili a malfunzionamenti di macchine o impianti, ma a eventi fortuiti e distrazioni.

Ambiente

Certificazioni ambientali

Le certificazioni Uni En ISO 14001 sono state mantenute su tutti i siti produttivi. Le Registre Europee Emas sono state confermate sui tre siti produttivi dell'Emilia-Romagna.

Le seguenti certificazioni (requisiti Msr 1992:2 – Pcr 2006:5) rappresentano i primi casi a livello mondiale per i prodotti lattiero-caseari:

- Certificazione ambientale di prodotto per latte da agricoltura biologica pastorizzato a temperatura elevata e confezionato in contenitore Tetrarex (confezioni da 1 litro e da mezzo litro), attestato n. Epd/010;
- Certificazione ambientale di prodotto per latte fresco pastorizzato di Alta Qualità confezionato in contenitore Tetrarex (confezioni da 1 litro e da mezzo litro), attestato n. Epd/009;
- Dichiarazione ambientale di prodotto relativa al latte fresco pastorizzato di Alta Qualità confezionato in bottiglia Pet da 1 litro, ottenuta nel marzo 2007 con attestato n. Epd/004.

Progetti ambientali

La riduzione dell'impiego di materiale plastico per la produzione della bottiglia e del tappo del latte fresco ha permesso di ridurre la quantità emessa di gas serra (anidride carbonica) di 3.100 tonnellate all'anno. Sono state portate avanti valutazioni in termini di ciclo di vita (Life cycle assessment) di tutto il processo industriale di produzione dei contenitori di carta, di pastorizzazione, di confezionamento del latte e di trasporto ai punti di distribuzione.

Sono stati costruiti specifici indicatori di prestazione legati ai consumi energetici e idrici al fine di riuscire a garantire un migliore monitoraggio e individuare le attività a maggior impatto ambientale.

L'attenzione per il consumatore

Il 2008 è stato un altro importante anno di impegno sul fronte dell'estensione e del consolidamento delle politiche per la qualità e su quello dell'ascolto e del dialogo con il consumatore.

Per quanto riguarda l'attività di ascolto e di customer care, i dati relativi alla gestione del numero verde (dotato di due linee indipendenti: una dedicata alla raccolta delle segnalazioni di non conformità dei prodotti e l'altra alle informazioni generali) mostrano un incremento di circa il 10% rispetto all'anno precedente, con 19.398 telefonate raccolte. Di queste, il 10% circa è relativo a segnalazioni di non conformità di prodotto (in aumento del 18,9% rispetto al 2007), mentre il restante 81,1% ha avuto come oggetto la richiesta di informazioni sulla raccolta punti, sulle diverse operazioni promozionali attuate nel corso dell'anno e sulla distribuzione e reperibilità dei prodotti.

Il numero di contatti avvenuti attraverso la posta elettronica è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2007, passando da 14.700 e-mail a 14.950 circa. Di queste, il 3,2% è relativo a segnalazioni di non conformità di prodotto.

Tutte le comunicazioni pervenute sono state oggetto di riscontro e catalogazione, con il coinvolgimento dei reparti produttivi interessati. L'azienda promuove presso tutti i propri dipendenti la consapevolezza che la qualità finale dei prodotti e la conseguente soddisfazione dei

consumatori è frutto del contributo di ciascuno.

Per quanto riguarda le attività web, nel 2008 è stata ottimizzata la presenza in rete, riducendo la dispersività della comunicazione e riconducendo alcuni siti web minori al portale istituzionale www.granarolo.it. Ci riferiamo, in particolare, a Pettinicchio, Centrale del Latte di Milano e a tutti i website Yomo che, divenuti ormai obsoleti, non rendevano più un buon servizio ai prodotti e ai marchi. Questa operazione, sebbene possa apparire come una riduzione della nostra presenza in rete, in realtà ha permesso un più semplice, rapido ed economico aggiornamento delle informazioni ed una maggiore visibilità ed efficacia promozionale, tramite il canale principale granarolo.it.

Il solo website Granarolo ha registrato nel 2008 un totale di 477.221 visitatori, 390.333 utenti unici, 3.289.272 pagine viste (si segnala che in media 1/3 delle visite è concentrato nella sezione collection).

Per quanto riguarda i marchi, il più visitato è Yomo, che ha visto nascere, a metà anno, anche un minisito dedicato al nuovo posizionamento di Yomo 100% Naturale.

Il sito istituzionale si è arricchito anche di nuove sezioni: fra le più rilevanti ricordiamo la versione inglese, creata ad hoc per il canale estero, e una sezione di ricette. La crescita del sito non è avvenuta solo nella facciata "esterna", ma anche in quella "interna": l'infrastruttura è stata ulteriormente rinnovata per garantire più flessibilità nella gestione autonoma dei contenuti.

Segnaliamo che la sezione ricette, dal suo lancio, sta registrando un costante incremento di visitatori e, con un'opportuna promozione, potrebbe divenire la porta d'accesso al sito di molti utenti che non necessariamente sono consumatori Granarolo e che quindi costituiscono un potenziale da sfruttare al meglio. Il tema cucina rappresenta infatti un ottimo veicolo per creare engagement sul consumatore e per attrarre gli internet users che altrimenti non visiterebbero il portale.

Il network online di Granarolo si è arricchito di nuove presenze e di nuovi marchi: Yomo 100% Naturale, Alta Qualità, Gran Gusto e Squeeze & Go.

Yomo 100% Naturale ha come protagonista un semplice lapis che introduce l'utente nella naturalità del prodotto, offrendogli la possibilità di scaricare il booklet o di richiederlo a casa, oppure di inviare una mail per dialogare con l'azienda.

Il filo è invece guida e icona del website dell'Alta Qualità: un percorso interattivo che si svolge lungo la filiera Granarolo, in cui l'utente interagisce muovendosi alla scoperta dei 7 pilastri dell'AQ.

Il sito Squeeze & Go dà ampio spazio ai personaggi Disney e, rivolgendosi a bambini e mamme, offre da un lato sezioni di gioco (un mini test di cultura generale che permette al bambino di scaricare delle immagini Disney da colorare e di personalizzare gli inviti di compleanno) e, dall'altro, una sezione dedicata alle mamme e al prodotto.

Sempre nel 2008 è stato anche realizzato un sito per i dettaglianti indipendenti (www.negoziamico.it), con un software che consente alle funzioni interne del trade marketing di modificare e aggiornare direttamente alcune sezioni.

Per Yomo Desiderio è stata poi implementata un'attività di servizio per il consumatore, che consiste nell'offerta di stampe fotografiche (operazione web+pack); tale attività ha fatto registrare un aumento esponenziale delle visite al sito, passando dalle 977 di luglio a una media di 5.000 visite mensili per il trimestre agosto-ottobre.

La responsabilità sociale, la sostenibilità, i valori, l'etica

Il Premio Alta Qualità

Giunto nel 2008 alla sua VIII edizione, il Premio Alta Qualità ha confermato la propria centralità all'interno delle politiche di responsabilità sociale del Gruppo, rafforzando – anche grazie a un'agenda più ricca – la propria ambizione a conquistare un ruolo di sempre maggiore prestigio e visibilità nel panorama nazionale.

Primo appuntamento della manifestazione, per l'edizione 2008, la proiezione aperta al pubblico del film "Fatti non foste... Vite di Alta Qualità", che ha avuto luogo il 19 novembre presso il Cinema Lumière, alla presenza della regista, Mimma Nocelli, e del Segretario Generale del Premio, il Maestro Ettore Scola. Un'opera che ha ripercorso le vite dei 21 finalisti delle passate edizioni, dal 2001 al 2007, riportando l'attenzione sulle storie di quelle donne e di quegli uomini che, con il loro impegno e la loro dedizione, sono testimoni di una qualità superiore dell'esistenza. Nella mattinata del 20 novembre si sono poi tenute le "Lezioni di Valore", iniziativa promossa dall'Università di Bologna in collaborazione con il Comune di Bologna e il Centro San Domenico. Nel corso di questo appuntamento ormai consueto, gli studenti e la cittadinanza hanno avuto la possibilità di incontrare – presso l'Aula Magna di Santa Lucia – i tre finalisti dell'edizione 2008, che si sono confrontati su scienza e coscienza, informazione e potere, conflitti sociali e conflitti dell'anima: Vincenzo Balzani, scienziato ed esperto di nanotecnologie, da anni incessantemente attivo anche sul fronte ambientale; Robert Fisk, inviato in Medio Oriente per l'Independent, che ha fatto della sua professione una missione volta a raccontare oltre e contro ogni informazione di potere; e infine Don Andrea Gallo, sacerdote, fondatore della Comunità di San Benedetto al Porto di Genova, che da anni accoglie tutti coloro che si trovano in condizioni di disagio, con particolare attenzione a tossicodipendenti e malati psichici.

E proprio a Don Andrea Gallo è andato il Premio Alta Qualità 2008. Il sacerdote genovese – che ha annunciato di voler destinare la somma vinta ad una delle numerose comunità di cui si occupa – ha ricevuto il riconoscimento in un teatro gremito da oltre 400 stakeholder, rappresentanti delle categorie che animano la vita pubblica e la società civile. Nel corso della serata il teatro ha accolto i tre finalisti, che hanno raccontato le loro esperienze di vita al microfono di Fabio Fazio e attraverso i contributi video di Mimma Nocelli. Isabella Ferrari ha introdotto le loro storie interpretando brani tratti da opere di Albert Einstein, Erich Maria Remarque e Alda Merini, mentre gli interventi musicali sono stati affidati al pianista americano Uri Caine, già finalista per l'edizione 2003. All'evento di premiazione, presentato da Gigliola Cinquetti, erano presenti anche i rappresentanti delle municipalità estere che con Bologna intrattengono rapporti significativi: Betlemme (Palestina), Fortaleza (Brasile), Glasgow (Regno Unito), Kharkiv (Ucraina), Peja/Pec (Kosovo), Popayán (Colombia), Santa Fe (Stati Uniti), Tolosa (Francia) e Tuzla (Bosnia Erzegovina). L'edizione 2008, così come le due precedenti, è stata infatti realizzata in collaborazione con il Comune di Bologna, che a partire dal 2006 si è anche fatto promotore del Premio Alta Qualità delle Città, un ulteriore riconoscimento alla cui assegnazione è possibile concorrere da qualsiasi parte del mondo, iscrivendosi alla Giuria Popolare ed esprimendo il proprio voto sul sito www.premioaltaqualita.org. Per l'edizione 2008, la votazione on line ha assegnato il Premio Alta Qualità a Vincenzo Balzani. La cerimonia di consegna del Premio Alta Qualità è stata tra-

smessa in streaming sul sito del Premio, mentre nei giorni successivi è andata in onda sui canali satellitari Raiset Extra e Rai International una sintesi di 40 minuti dell'evento.

Partnership con Medici Senza Frontiere nella collection

Granarolo ha portato avanti anche nel 2008 la partnership con Medici Senza Frontiere, attraverso un'iniziativa integrata nella collection Regali di Alta Qualità, che ha consentito all'organizzazione umanitaria di raccogliere circa 70.000 euro, frutto delle donazioni di 6.886 consumatori (contro i 3.600 che avevano aderito nella collection 2006/2007). Un risultato particolarmente positivo, se si considera che in un solo anno sono praticamente raddoppiate le famiglie che hanno scelto di destinare l'equivalente di 200 punti raccolti (per un valore di circa 12 euro) al progetto di solidarietà promosso dalla Ong in Liberia. Medici Senza Frontiere è presente in Liberia dal 1999 con tre ospedali. Oggi, a più di 3 anni dalla fine della sanguinosa guerra, il paese sta faticosamente cercando di tornare alla normalità, ma nella capitale Monrovia gli unici servizi sanitari erogati gratuitamente continuano ad essere quelli di Medici Senza Frontiere. L'invito rivolto ai consumatori di Granarolo attraverso la collection è stato quello di sostenere l'azione di Msf presso l'ospedale pediatrico Island della capitale, in favore dei bambini affetti da tubercolosi, malaria e malattie diarroiche. Nel 2007 la Ong, grazie al contributo dei consumatori di Granarolo, ha potuto effettuare 100.000 visite mediche, 4.000 esami di laboratorio, 2.500 assistenze al parto, 230 ricoveri mensili e seguire circa 720 persone nel "Programma tubercolosi". Con i fondi raccolti nel 2008 sarà possibile curare dalla malaria migliaia di bambini.

Le iniziative sponsorizzate da Centrale del Latte di Milano

Sono stati oltre 18 mila gli studenti delle scuole elementari e medie di Milano e provincia che il 19 aprile 2008 hanno preso parte alla "Maximarcia della Scuola", manifestazione sponsorizzata da Granarolo con il marchio Centrale del Latte di Milano, che ha concluso i "Trofei di Milano 2008 – Più Sport con i giovani". Dopo la cerimonia a cui hanno preso parte le istituzioni, sono scese in campo le staffette delle 64 scuole risultate finaliste nelle gare disputate da ottobre a marzo, a cui hanno aderito 91.200 giovani. I "Trofei di Milano – Più sport con i giovani", che dal 1964 ad oggi hanno raggiunto la cifra-record di oltre 2.800.000 partecipanti, si propongono di diffondere in maniera attiva la tolleranza e i valori educativi dello sport tra i giovani.

Un riconoscimento internazionale è stato inoltre assegnato nel 2008 alla Centrale del Latte di Milano per una iniziativa a carattere ambientale realizzata in collaborazione con Tetra Pak nel 2005. Il premio era destinato a tutte quelle realtà (dall'industria agli enti locali, dalle Ong alle istituzioni scolastiche) impegnate nel mettere a punto progetti innovativi di recupero e riciclo di carta e cartone. Il progetto di Centrale del Latte di Milano (una campagna di comunicazione per promuovere la raccolta differenziata) è stato insignito del "Certificate of Recognition" dall'European Recovered Paper Council (Consiglio Europeo della Carta da Riciclo). Grazie all'impegno profuso da Tetra Pak, da Centrale del Latte di Milano e dall'Amministrazione comunale, negli ultimi 2 anni si è registrato un incremento del 250% della raccolta di carta e cartone da imballaggio per bevande.

Iniziative nell'ambito dell'attività di Impronta Etica

Coinvolgere le imprese del territorio nella riduzione dei gas serra, far conoscere loro le nuove modalità per il risparmio energetico e contribuire alla realizzazione di progetti locali per la sostenibilità ambientale, ecc., sono alcuni degli obiettivi del progetto MicroKyoto Imprese, condiviso da Granarolo e dalle altre aziende associate ad Impronta Etica (tra le quali Coop Adriatica, Manutencoop, Hera e Coop Ansaloni) mediante un protocollo di intesa siglato con la Provincia di Bologna il 23 gennaio 2008.

Le singole aziende che hanno aderito al progetto si sono impegnate a presentare un programma di risparmio energetico che quantifichi l'obiettivo annuale di diminuzione dei consumi e definisca le azioni per raggiungerlo. Inoltre, collaboreranno all'attuazione di progetti locali che siano coerenti con i principi espressi dal Protocollo di Kyoto.

Il rapporto con il mondo medico-scientifico

Il 2008 è stato un anno di consolidamento dell'attività e dei rapporti proficui attivati negli anni precedenti con la comunità medico-scientifica, ma anche un anno di conclusione di progetti rivolti al consumatore finale.

La partecipazione ai convegni rimane il cuore di questa attività: si tratta delle migliori vetrine per far conoscere alle varie categorie di medici i prodotti funzionali, l'attività dell'azienda, l'impegno verso la qualità e verso la salute del consumatore, ma anche per stringere rapporti con gli opinion leader di maggior peso della categoria, iniziare rapporti di consulenza, comunicare le iniziative di educazione e prevenzione promossi da Granarolo.

Oltre ai consueti convegni di pediatria, gastroenterologia, cardiologia e scienze della nutrizione, quest'anno si è deciso di approcciare il target dei pediatri di famiglia (attraverso la partecipazione al convegno nazionale della Fimp, che si è svolto a Napoli con 6.000 iscritti) e di individuare un contesto che permettesse di comunicare i benefit funzionali dei prodotti direttamente al consumatore: il Festival del Fitness di Rimini, un evento di indubbio successo con i suoi 60.000 visitatori.

Granarolo proseguirà quindi questa attività, cercando di potenziare l'efficacia della propria comunicazione e concentrandosi sulle tre categorie più importanti in relazione al valore salutistico dei propri prodotti: pediatria, gastroenterologia, benessere.

Un importante strumento al quale l'azienda si è dedicata, anche nell'anno appena trascorso, è stato la newsletter "Alta Qualità della Vita", arricchita nei contenuti e nello spazio dedicato alle valenze nutrizionali dei prodotti. Inviata a 35.000 medici, la newsletter ha riscosso un successo crescente, con numerosi ritorni positivi e richieste spontanee di inserimento nel database dei destinatari. Risulta infatti centrale per approfondire tematiche rilevanti e urgenti per l'azienda, divulgare importanti informazioni sulla valenza nutrizionale degli alimenti, fare prevenzione e, non ultimo, portare a conoscenza del target i nuovi prodotti, con i relativi benefici utili per i loro pazienti.

Nel 2008 è inoltre proseguita l'iniziativa speciale sviluppatasi nel triennio 2005-2006-2007 "Quanta salute avrò in tasca", mentre si è concluso con riscontri oggettivi sull'efficacia del prodotto (Accadi) il progetto di sperimentazione sul delattosato in collaborazione con Adi. Entrambi i progetti hanno richiesto risorse e impegno per essere portati avanti con successo, affinché, nel loro carattere pionieristico, avessero valenza scientifica e fossero riproducibili al di là dei contesti specifici in cui sono nati.

Nel 2009 "Quanta Salute Avrò in Tasca" estenderà i propri contenuti in

direzione dell'approfondimento della tematica dei rischi del latte crudo, con l'obiettivo di allargare i contatti, attraverso canali multimediali innovativi, al maggior numero possibile di pediatri, mantenendo l'incentivo dei crediti Ecm collegati all'iniziativa.

Il rapporto con la scuola

È sempre elevato l'impegno nei confronti del mondo della scuola. Nel 2008, purtroppo, l'inagibilità del caseificio ha provocato un brusco calo delle visite riportandole ai valori del 2006.

Nel corso dell'anno la sede di Bologna ha ospitato 1.875 visitatori provenienti dal mondo della scuola:

- 810 studenti delle scuole elementari;
- 410 studenti delle scuole medie;
- 310 studenti delle scuole superiori;
- 345 studenti universitari/appartenenti a varie gruppi/delegazioni.

Sa8000 (Social accountability)

Granarolo nel 2003 è stata la prima grande azienda del settore agro-alimentare in Italia ad ottenere la certificazione etica. Nel 2006, a riconoscimento dei risultati raggiunti, l'azienda ha ottenuto il rinnovo del certificato per il successivo triennio. La Sa8000 si integra con le strategie di Csr (corporate social responsibility) del Gruppo e fornisce la garanzia del comportamento etico e responsabile dell'azienda verso i lavoratori di tutta la filiera di produzione.

Programma di verifiche ispettive interne

Le verifiche ispettive sui siti produttivi e logistici, volte a verificare il rispetto della conformità a tutti i requisiti Sa8000, sono state svolte secondo il programma triennale approvato dalla direzione nel 2006. Le eventuali non conformità allo standard Sa8000 emerse sono state oggetto di richiesta di azioni correttive e, successivamente, di controlli volti a verificare la messa in atto delle azioni nei tempi indicati, nonché la relativa efficacia delle stesse.

Politiche di selezione dei fornitori nel 2008

Le attività di controllo dei fornitori nel 2008 sono state svolte secondo il piano di intervento triennale approvato dalla direzione nel 2006. In particolare, è proseguito il coinvolgimento dei fornitori sia in fase di attivazione di nuove forniture sia in fase di prosecuzione del rapporto. Ad essi viene richiesta, al momento della conclusione/rinnovo dell'accordo di fornitura, l'adesione al programma Sa8000, attraverso la sottoscrizione del codice di condotta Sa8000 e la compilazione della dichiarazione di conformità.

Il rispetto della conformità a tutti i requisiti previsti viene accertato, in prima istanza, mediante analisi delle informazioni risultanti dalla dichiarazione di conformità e, successivamente attraverso verifiche ispettive periodiche (audit di seconda parte) effettuate su un campione di fornitori selezionato sulla base dei seguenti parametri: criticità del settore di appartenenza, possibile provenienza da aree geografiche estere a rischio sul rispetto dei diritti del lavoro, centralità del settore di fornitura per i prodotti Granarolo e valore economico della fornitura.

Documento programmatico sulla sicurezza

La società Granarolo S.p.A. nel 2008 ha compiuto tutti gli adempimenti di legge per quanto riguarda la sicurezza e la protezione dei dati personali.

Secondo quanto previsto dal punto 26 del Disciplinare tecnico in

materia di misure minime di sicurezza (allegato b - D.Lgs. 30/06/03, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali"), il 3 marzo 2008 ha aggiornato il Documento programmatico sulla sicurezza 2008 e il 27 febbraio 2009 ha ultimato, a cura del responsabile del trattamento, l'aggiornamento del Documento programmatico 2009 ai sensi del punto 19 del citato Disciplinare tecnico.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

L'andamento delle vendite riflette quello del mercato ed è in linea con le previsioni di budget.

Nei primi mesi del 2009 si stanno registrando fenomeni deflattivi sui costi delle materie prime e di conseguenza un calo dei costi dei prodotti venduti. La lettura di quanto sta avvenendo porta a dire che non sarà possibile tesaurizzare a favore del conto economico questo beneficio, in quanto le dinamiche competitive impongono di riversare questi minori costi sul mercato sotto forma di pressione promozionale e di utilizzarli come fonte a cui attingere per il rinnovo dei contratti con i clienti.

Mantenere le posizioni acquisite avrebbe come sicura conseguenza una perdita di vendite e di quote, atteso che i competitor presenti sul mercato stanno agendo con una aggressività elevata.

Gli andamenti non positivi dei consumi, che hanno caratterizzato l'ultima parte del 2008, si sono accentuati nei primi mesi del corrente esercizio, e le previsioni economiche per il nostro paese lasciano supporre che questa crisi durerà a lungo, certamente almeno per tutto il 2009 e per la prima parte del 2010.

In questo contesto, il Gruppo dovrà gestire le leve di business con prudenza, privilegiando fatturati profittevoli, da realizzare verso clienti con un buon indice di solvibilità.

Va infatti tenuto in grande considerazione il crescente rischio sui crediti commerciali generato da operatori piccoli e grandi della distribuzione, che risentono come tutti della crisi in atto e che vedono le loro marginalità compresse dalla competizione nel mercato. A fronte di un sistema bancario che sta razionando gli affidamenti, riservandoli agli operatori più solidi e solvibili, la leva che alcuni clienti del Gruppo potrebbero attivare è quella di aumentare i loro tempi di pagamento. Il 21 gennaio è stato sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali territoriali competenti per il sito di Bologna e con le Rsu, successivamente approvato dall'assemblea dei lavoratori.

I contenuti essenziali dell'accordo sono i seguenti:

- è prevista una modularità predefinita dell'organizzazione del lavoro del singolo reparto in relazione alle richieste di produzione;
- i moduli organizzativi concordati hanno recepito aspetti innovativi dell'organizzazione del lavoro, per meglio rispondere alle richieste del mercato, e a picchi produttivi stagionali o promozionali;
- con la definizione dei moduli organizzativi si è colta l'occasione per razionalizzare gli orari di ingresso, di pausa pranzo e delle altre pause in turno di lavoro; l'insieme di questi interventi consente una gestione più efficiente delle linee produttive, anche in termini di ampiezza dei tempi di apertura della linea, e ha costituito occasione per interventi risolutivi relativi a taluni aspetti puntuali di qualità/efficienza;
- sono state stabilite le modalità di gestione delle festività e dei picchi produttivi prevedibili;

- si sono definiti gli aspetti organizzativi di riferimento – elementi quadro – per la futura organizzazione del nuovo reparto paste filate, in coerenza con l'esigenza della valorizzazione produttiva dell'investimento programmato.

La firma dell'accordo è stata conseguita riconoscendo:

- 1) articolati momenti di informazione e confronto con la Rsu, sia in sede di pianificazione annuale che in corso d'anno;
- 2) l'impegno ad una piena attuazione delle previsioni dell'Accordo integrativo di Gruppo relativamente alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro (ove ricorrano i requisiti di continuità dell'attività, una volta superato il fermo produttivo conseguente all'investimento programmato), nonché a definire i possibili sviluppi occupazionali conseguenti al piano di crescita nei caseari;
- 3) il riconoscimento di un'indennità, per il solo personale in forza dei reparti produttivi dell'area produzione.

La sottoscrizione dell'accordo è il frutto della piena comprensione da parte delle organizzazioni sindacali dell'impegno dell'azienda alla realizzazione del programma di investimenti connesso alla strategia di sviluppo dei caseari.

Il 20 febbraio è stato sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali territoriali competenti per il sito di Pasturago e con le Rsu, successivamente approvato dall'assemblea dei lavoratori. L'accordo si compone di due parti: la prima riguarda la riorganizzazione di quasi tutte le funzioni dello stabilimento, con turni che prevedono una maggiore flessibilità e di conseguenza lasciano spazio alla copertura di una maggiore capacità produttiva delle linee di produzione; la seconda riguarda l'armonizzazione dei trattamenti economico-retributivi delle due differenti realtà (ex Yomo ed ex Centrale di Milano) presenti nello stabilimento. Preceduto da un lungo periodo di negoziazioni e di relazioni sindacali problematiche, l'accordo (che ha assunto validità con decorrenza 1° marzo) si può considerare un punto di svolta positivo, che consente di realizzare un'organizzazione produttiva più adeguata alle esigenze del mercato.

Gli amministratori della controllata Terre d'Emilia, riuniti in Cda il 10 marzo 2009, hanno constatato che la società risulta inattiva, pertanto ne hanno proposto lo scioglimento. L'assemblea straordinaria, che verrà convocata entro il mese di marzo, delibererà la liquidazione della società. Il prevedibile impatto economico, non sostanziale, è stato opportunamente accantonato nel bilancio 2008.

Nei mesi di dicembre 2008 e di febbraio 2009 sono stati stipulati due contratti di factoring pro soluto con Unicredit Factoring e con Ifitalia, che vanno a sostituire il programma di cartolarizzazione dei crediti commerciali conclusosi nel dicembre 2008 ed entrato in ammortamento, come descritto nel capitolo relativo alla situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Nella seduta del 19 gennaio 2009 il Consiglio di amministrazione della capogruppo Granarolo S.p.A., prendendo atto di un quadro economico e competitivo completamente cambiato, ha approvato il budget 2009, che recepisce alcune modifiche rispetto al Piano 2009 presentato nell'ambito del Piano industriale 2008-2010 approvato ad inizio 2008.

Tali modifiche riguardano un più prudente apprezzamento dei volumi e dei fatturati di vendita per il 2009 e una forte focalizzazione del top management su processi di razionalizzazione e di efficientamento, con l'obiettivo di realizzare significativi risparmi di costo.

Il Consiglio di amministrazione ha inoltre approvato, a supporto di tali obiettivi, un importante programma di investimenti, finalizzati al miglioramento qualitativo dei prodotti, al conseguimento di maggiore

flessibilità produttiva e al risparmio di costi.

In data 3 marzo 2009 è stato incassato, con i relativi interessi, il credito Iva di Granarolo riferito al primo e secondo trimestre 2008 per complessivi euro 20.363.830.

In data odierna, il Consiglio di amministrazione della società controllata Sail S.p.A. ha presentato un progetto di fusione per incorporazione in Granarolo S.p.A. Il Cda di Granarolo S.p.A. presenterà, sempre in data odierna, lo stesso progetto, che prevede che la fusione abbia effetti fiscali decorrenti dall'1 gennaio 2009 e giuridici dall'1 luglio 2009.

Strategia per il 2009 e sua evoluzione

Il 2009 è considerato da tutti un anno cruciale per l'economia mondiale, quindi anche per quella del nostro paese.

I venti di crisi che si sono scatenati lo scorso anno soffiano ancora con violenza e le previsioni sui loro effetti sono particolarmente pesanti.

Sebbene il settore alimentare sia considerato anticiclico, non possiamo sottovalutare l'effetto della situazione generale dell'economia anche sulla nostra azienda. Nonostante la prudenza che questo stato di cose impone, le previsioni per il 2009 della nostra società sono sfidanti e coraggiose.

Il 2009 sarà l'anno del completamento della ristrutturazione industriale per il vostro Gruppo, che vede negli investimenti previsti per il caseificio di Bologna uno degli impegni qualificanti del piano previsionale approvato dal Consiglio di amministrazione.

Il 2009 dovrebbe essere anche l'anno del completamento dell'azione di lancio della marca privata nel latte fresco da parte della distribuzione. Siamo pertanto consapevoli che sarà, ancora una volta, un anno molto impegnativo. La sfida del mercato che mai è mancata e mancherà ci ha indotti a compiere precise scelte strategiche, che cercheremo di riassumere sinteticamente.

Noi dobbiamo esprimere il massimo impegno per sostenere il nostro core business, il latte fresco di Alta Qualità, arginando con azioni mirate e risorse adeguate l'attacco della marca privata.

Dobbiamo farlo concentrando sul prodotto tutte le eccellenze che la nostra azienda è in grado di mettere in campo in termini di risorse, creatività, capacità di innovazione, qualità e sicurezza distintive, come si addice ad una grande marca qual è Granarolo.

Le scelte di budget a questo proposito sono rigorose e determinate dalla ricerca, nei processi aziendali, del massimo valore, necessario a conseguire gli obiettivi, con la consapevolezza che il mercato potrà concedere ben poco, per effetto di una tensione competitiva che raggiungerà livelli mai registrati.

L'altro fronte è quello della nostra produzione casearia e dell'impegno a farne un pilastro distintivo della nostra offerta al mercato, puntando su materia prima italiana di qualità, sicurezza e originalità. Vogliamo diventare il più grande caseificio italiano.

Il latte fresco di Alta Qualità e la produzione casearia (compreso lo yogurt) costituiranno il sistema di qualità di Granarolo, che verrà comunicato come una delle distintività del nostro Gruppo nello scenario produttivo e nell'offerta alla distribuzione del nostro paese.

Faremo scelte rigorose e coraggiose di allocazione e riallocazione di risorse destinate al mercato, all'innovazione e alla comunicazione.

Proseguiremo con rigore e determinazione il lavoro volto a rendere snella, flessibile ed efficiente la struttura aziendale, alla ricerca di valore e di processi che riescano ad aumentare la competitività della

nostra offerta sul mercato nazionale ed estero.

Lavoreremo per il consolidamento dei sistemi di governo capillare del mercato e delle relazioni con la distribuzione, per gestire meno conflitti e più partnership.

L'investimento per il rinnovamento e completamento dei sistemi informativi sarà una formidabile leva per il sostegno di una qualità distintiva della nostra attività.

Tutto ciò deve concorrere al conseguimento di un obiettivo di Ebitda ambizioso e necessario per riportare a redditività la vostra società e per contribuire a migliorare ulteriormente la posizione finanziaria netta, nonostante un impegno di investimenti rilevanti e decisivi per le prospettive.

Il 2009 sarà un anno importante anche per la progettazione di una nuova logistica che renda questo asset produttivo di grande valore in grado di precorrere le trasformazioni indotte da un mercato distributivo in forte e non sempre prevedibile trasformazione.

L'evoluzione della quota detenuta dalla marca privata nel latte fresco ci permetterà di focalizzare meglio le prospettive di questo nuovo mercato anche in termini di politiche industriali.

Per quanto si prefiguri un anno di turbolenze particolari per la materia prima, la solidità e l'affidabilità delle relazioni con Granlatte ci rendono sereni e sicuri di poter affrontare nel migliore dei modi queste variabili. Siamo certi che le sfide del mercato e quelle legate agli obiettivi che ci siamo posti costituiranno un ulteriore elemento di crescita della qualità e del valore delle nostre risorse umane, per le quali saranno affinati e migliorati i sistemi di formazione, di gestione dei potenziali e di riconoscimento delle performance. Tutto ciò in un contesto di sviluppo dei valori e di consolidamento delle politiche di responsabilità sociale che il nostro Gruppo ha da sempre praticato.

Conclusioni e ringraziamenti

Signori azionisti, con la presentazione di questo rendiconto si conclude il secondo anno del nostro mandato.

Per il vostro Gruppo l'esercizio 2008 ha segnato un passo decisivo sulla strada del recupero della gestione. Infatti, tutti gli indicatori fondamentali registrano un miglioramento che non esitiamo a definire di grande valore, considerando il contesto nel quale è stato conseguito. Vogliamo a questo proposito ricordare i processi di ristrutturazione industriale realizzati, un avvio d'anno segnato dall'apice dell'inflazione sulla materia prima (in buona parte recuperata solo nei primi mesi del 2008), l'irruzione nel mercato del latte fresco della marca privata con effetti superiori alle previsioni e, non ultimo, l'acuirsi della crisi dei consumi e la conseguente accentuazione della tensione competitiva sui prezzi.

Purtroppo, nonostante il miglioramento consistente dell'Ebitda che è stato sostanzialmente confermato nelle previsioni di budget, il risultato dopo le imposte rimane ancora negativo, a causa del permanere di poste straordinarie oltre l'entità prevista che hanno segnato anche questo esercizio.

Noi riteniamo comunque che, alla luce del contesto nel quale abbiamo operato, si possa esprimere soddisfazione per il risultato conseguito, nonostante il permanere del segno negativo dell'ultima riga del conto economico.

Nel 2008 abbiamo assistito a una repentina inversione di tendenza della situazione inflattiva che aveva caratterizzato l'esercizio prece-

dente. Infatti, con il passare dei mesi, si è registrato un consistente calo del costo della materia prima, giunta a quotazioni molto depresse alla fine dell'esercizio.

Questo andamento ha reso ancor più complessa e problematica la gestione del mercato, in quanto la concomitante crisi economica, la conseguente sofferenza dei consumi e le politiche aggressive della marca privata messe in atto dai distributori hanno comportato una accentuazione della promozionalità, che sul piano economico ha ampiamente compensato i vantaggi legati al calo del costo della materia prima. A ciò si deve aggiungere l'effetto negativo sui volumi delle quote di mercato conquistate dalla marca privata.

Nella presente relazione questi aspetti sono peraltro ampiamente trattati. Quello che in questa sede preme sottolineare è che, pur avendo subito un attacco pesantissimo al nostro core business latte fresco, sferrato con l'impiego enfatico e spregiudicato della leva del prezzo da parte della distribuzione, noi, grazie alle politiche di ristrutturazione industriale messe in atto e al valore della nostra offerta sul mercato, siamo riusciti ad arginare gli effetti negativi al punto che se non avessimo registrato poste straordinarie oltre le previsioni, avremmo potuto realizzare gli obiettivi del budget 2008 e ritornare alla redditività.

Riteniamo che questo sia un obiettivo conseguibile nell'esercizio appena iniziato.

I risultati del 2008 sono stati il frutto di un miglioramento complessivo della capacità del nostro Gruppo di gestire il mercato e di sfruttare il valore, la reputazione e la credibilità di marca costruita negli anni, ma anche del grande impegno profuso, con risultati lusinghieri, nella ricerca di valore nei processi gestionali e industriali.

Certamente non c'è limite al meglio e non c'è dubbio che si sarebbe potuto fare di più. La lettura del report della gestione può fornire a questo proposito qualche elemento critico. Tuttavia crediamo che vadano sottolineati i passaggi cruciali, coraggiosi e decisivi per le nostre prospettive che contrassegnano il consuntivo del 2008.

Merita di essere ricordata, per i tempi di realizzazione e le modalità, l'operazione di ristrutturazione industriale, che rappresentava uno degli obiettivi qualificanti del piano 2008; segno di una capacità encomiabile messa in atto dal gruppo dirigente.

Per questo va un sentito ringraziamento alla direzione generale, ai dirigenti, quadri e dipendenti tutti del nostro Gruppo, che nel 2008 hanno saputo destreggiarsi con successo, sia sul fronte interno che su quello del mercato, affrontando difficoltà rilevanti e in buona parte inedite.

Noi riteniamo che negli ultimi tre anni il nostro Gruppo abbia gestito passaggi che hanno forgiato le nostre risorse umane. Si è alzato il livello qualitativo indispensabile per affrontare positivamente le sfide che ci attendono, sicuramente non inferiori a quelle passate.

Permetteteci di esprimere anche un riconoscimento ai soci della cooperativa Granlatte che, pur in un contesto di quotazioni variabili della materia prima che hanno comportato anche per loro enormi problemi di sostenibilità, hanno proseguito il loro lavoro con rigore, per fornire a Granarolo quella qualità eccellente e distintiva che è parte integrante della reputazione, della credibilità e della fedeltà che ci siamo conquistati nel rapporto con i consumatori.

Un sentito ringraziamento anche al Consiglio di amministrazione, agli organi di controllo, ai sindaci che hanno accompagnato con impegno, rigore, spirito di collaborazione, preziosi incoraggiamenti e suggerimenti le scelte che hanno caratterizzato la gestione 2008. Tutto ciò nell'ambito di un ascolto e di una credibilità riconosciuti al gruppo dirigente anche nei passaggi più difficili, quando i numeri della gestione

non prefiguravano ancora quegli effetti positivi che venivano preconizzati.

Un ringraziamento personale a Bruno Altini e a Gianpiero Calzolari, i colleghi di presidenza con i quali abbiamo realizzato un ottimo lavoro, con una collaborazione piena, franca, costruttiva e leale, contrassegnata da momenti nei quali la diversità di vedute e pareri è sempre stata un modo per arricchire le riflessioni e i contributi necessari a produrre sintesi positive nell'interesse dell'azienda.

Il nostro ringraziamento va poi alle organizzazioni sindacali, con le quali nel 2008 abbiamo gestito momenti difficili. Il calo dell'occupazione e la chiusura di stabilimenti sono sempre passaggi dolorosi e traumatici. Siamo convinti che grazie alla trasparenza, che ha favorito la reciproca capacità di ascolto e la ricerca di soluzioni, siamo riusciti ad oltrepassare snodi non facili, combinando al meglio la gestione del conflitto, quella degli interessi dei lavoratori e dell'azienda. Tutto questo con un rispetto e una comprensione dei rispettivi ruoli e responsabilità, che ha segnato in modo positivo la qualità delle relazioni industriali, anche in momenti di grande difficoltà. Grazie quindi al sindacato, a tutti i livelli in cui è stato coinvolto, e grazie alle direzioni aziendali che hanno gestito con particolare intensità ed efficacia i rapporti. Un ringraziamento alle organizzazioni cooperative per l'ascolto che ci hanno riservato e per i contributi anche critici, che sono stati motivo di riflessione e sono serviti da stimolo per fare meglio.

Grazie alle organizzazioni professionali, con le quali ci siamo confrontati con grande trasparenza, così come abbiamo fatto con tutti gli stakeholder del nostro Gruppo, non nascondendo i problemi, esplicitando i nostri obiettivi, ascoltando suggerimenti e critiche.

La trasparenza è sempre stata una nostra distintività e ci ha aiutato a creare conoscenze utili ad evitare incomprensioni o contrasti. Quando non ci siamo riusciti è perché in questa fase dell'economia del nostro paese – e di quella agricola in particolare – talvolta prevale una visione di ruoli anziché di sistema, che non sempre aiuta il dialogo e la collaborazione.

Un ringraziamento ai revisori di Ernst Young, che in piena indipendenza e collaborazione hanno svolto in modo rigoroso il loro ruolo di controllo a tutela dei soci e dei terzi. Infine un ringraziamento a tutti gli stakeholder del nostro Gruppo, con i quali abbiamo teso a consolidare rapporti sempre più improntati a una ricerca della qualità che chiama in causa l'etica e che ci vede particolarmente impegnati sul fronte della responsabilità sociale.

Signori azionisti, permettetemi di concludere questa relazione con qualche considerazione di carattere personale.

Credo che con il 2008 si possa considerare conclusa una fase difficile e impegnativa per il nostro Gruppo.

L'esercizio in corso dovrebbe sancire questa conclusione e il ritorno alla redditività: un obiettivo che abbiamo sempre indicato come realizzabile mediante il piano triennale che si chiude proprio con il 2009.

Ora è tempo di guardare oltre, di progettare un ulteriore piano che proietti il Gruppo a tempi che vanno al di là della scadenza del nostro mandato. Ciò avviene in presenza di un riassetto industriale che ha reso più forte ed efficiente l'azienda. Con gli ulteriori assestamenti previsti dal piano 2009, completeremo un progetto che poteva apparire azzardato, illusorio o utopistico. Nonostante i problemi legati all'impegnativa integrazione di Yomo, ad un'inflazione devastante e mai registrata nella storia della materia prima, ad un violento cambio delle regole del gioco nel mercato del latte fresco segnato dall'ingresso della marca privata, il nostro

Gruppo esce da questo periodo così travagliato, fortificato e più capace di competere. Tutto ciò grazie ad un management che si è temprato e si è rafforzato con nuove professionalità, che ha saputo gestire l'azienda con grande coesione: un equipaggio ben guidato da una direzione generale che ha consolidato ruolo, autorevolezza ed esperienza.

Ciò nel contesto di una evoluzione istituzionale, sia della capogruppo che della vostra società, che a mio avviso si è consolidata positivamente, generando le condizioni per un ulteriore passaggio: la separazione fra rappresentanza della proprietà e management, che è l'obiettivo a cui abbiamo teso da quando si è avviato il processo di cambiamento decollato nel 2006 con la nomina della direzione generale.

Gli eventi e i passaggi che ho sintetizzato, costituiscono per me motivo di riflessione a proposito delle prospettive del mio ruolo, prescindendo dalla scadenza del mandato che mi è stato conferito. Quando accettai l'incarico di presidente nell'assemblea tenutasi nell'aprile 2007, dichiarai che quello sarebbe stato il mio ultimo mandato e che avrei dedicato gli anni dell'incarico, da una parte al ripristino nel Gruppo di condizioni di adeguata redditività, dall'altra, a creare le condizioni per un avvicendamento istituzionale da realizzare in piena continuità di rappresentanza e di presidio. Desidero pertanto preannunciarvi, nella più completa trasparenza e onestà dei rapporti che hanno sempre caratterizzato la vita aziendale per tanti anni, che, dopo l'approvazione del bilancio di cui vi sto leggendo la relazione, sottoporro queste riflessioni in una apposita seduta del Consiglio di amministra-

zione, per creare le condizioni di progettazione di un percorso futuro della società che vada oltre me stesso. Voglio ricordare a questo proposito che sono da ben 18 anni alla guida del vostro Gruppo e mi sto avvicinando ai cinquant'anni di attività lavorativa.

Il bilancio al 31 dicembre 2008 della società Granarolo S.p.A. chiude con un utile di 162.630,34 euro.

Il Consiglio di amministrazione propone:

1. di approvare la relazione degli amministratori sull'andamento della gestione relativa all'esercizio 2008;
2. di approvare il bilancio separato della società Granarolo S.p.A. dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008 nel suo insieme;
3. di destinare l'utile di esercizio di euro 162.630,34:
 - quanto a euro 8.031,52 a riserva legale,
 - quanto a euro 154.598,82 a copertura parziale delle perdite di esercizi precedenti.

Propone altresì di utilizzare ad ulteriore copertura parziale delle perdite a nuovo la riserva relativa all'avanzo di fusione di Area 2003 di euro 409.041,25.

Grazie per la vostra attenzione.

Bologna, 12 marzo 2009

Per il Consiglio di amministrazione
Il presidente Luciano Sita

Granarolo S.p.A.
Sede sociale: Via Cadriano 27/2, 40127 Bologna
welcome@granarolo.it • www.granarolo.it
C.F. 01660360601 • P. Iva 04119190371
Capitale sociale: euro 157.938.746 interamente versato