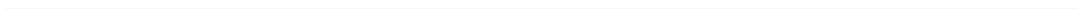


**IL GRUPPO CAMPARI  
ALLEGATI**

Ugo Lassini



## **Allegato 1 – La tappe della crescita del Gruppo Campari (1860-2009)**

### **1860**

Gaspere Campari inventa la formula Campari ed avvia la produzione artigianale del famoso aperitivo rosso. Nel 1867 viene aperto il Caffè Campari nella prestigiosa Galleria Vittorio Emanuele.

### **1904**

Viene inaugurato lo stabilimento di Sesto San Giovanni, dove oltre al Campari si producevano numerosi Elisir e liquori secondo la strategia di diversificazione voluta dal fondatore.

### **1920**

Inizia l'era di Davide Campari che compie il passaggio dalla produzione artigianale all'industrializzazione, focalizzandosi nella produzione e promozione delle sole bevande dotate di forte identità (*Campari* e *Cordial Campari*).

### **1923**

Inizia l'espansione internazionale con la costituzione di Campari France.

### **1932**

Inizia la diversificazione produttiva con il lancio di *Campari Soda*.

### **1946**

Viene costituita la “Davide Campari-Milano S.p.A.” in forma di società per azioni.

### **1954-75**

Si rinforza l'espansione internazionale: nel 1960 i prodotti della società sono già distribuiti in più di 60 paesi.

### **1976-1993**

La contessa Angiola Migliavacca, ultima rappresentante della famiglia proprietaria Campari, ceda la proprietà al top management (Garavoglia e Rossi). Intanto continua l'espansione internazionale per mezzo di importanti joint venture per la distribuzione dei propri prodotti nei mercati esteri.

### **1995**

Campari compie il primo passo nella direzione di creare un portafoglio diversificato con l'acquisizione (la prima) delle attività italiane del Gruppo olandese **BolsWessanen**, attraverso la quale il Gruppo Campari acquista marchi di primo piano come *Crodino*, *Cynar*, *Lemonsoda*, *Oransoda*, *Biancosarti* e *Crodo*.

### **1996**

Nel 1996 vengono acquisiti i diritti di distribuzione sul mercato italiano di marchi leader nel segmento Scotch whisky (*Glenfiddich* e *Grant's*), che vanno ad aggiungersi alla licenza di produzione e commercializzazione in Italia (estesa successivamente al Brasile) del principale amaro tedesco (*Jägermeister*).

### **1998**

Campari accelera la crescita acquisendo una partecipazione (per ora di minoranza) e i diritti di distribuzione mondiali (con l'esclusione degli Stati Uniti) di **Skyy Spirits, LLC**, proprietaria del marchio *SKYY Vodka*, uno dei brands con tassi di crescita più elevati sul mercato nordamericano. Si tratta di un'alleanza strategica dato che al contempo Skyy Spirits, LLC diviene distributore dei prodotti Campari negli USA. Sempre nel 1998 viene concluso con **Unilever** il contratto di commercializzazione in Italia di *Lipton Ice Tea*, uno dei brand leader nel segmento dei soft drink.

### **1999**

Il cammino di sviluppo di Campari prosegue sia attraverso crescita interna (con il lancio di *Pelmosoda*, il primo soft drink di marca a base di pompelmo) sia tramite crescita esterna per acquisizioni: *Ouzo 12* (la bevanda alcolica greca a base di anice, leader mondiale della categoria con una posizione importante nei mercati greco e tedesco nonché simbolo dello stile di vita ellenico) e *Cinzano* (uno fra i marchi leader a livello mondiale nei vermouth e nei vini spumanti e uno dei brand italiani più noti nel mondo).

### **2000**

Il Gruppo Campari acquisisce dal Gruppo tedesco **Henkell Söhnlein**, leader negli “sparkling wine”, i diritti di distribuzione in Svizzera degli spumanti *Henkell Trocken* e di *Gorbatschow Wodka*.

### **2001**

Il 6 luglio Campari approda in borsa e il titolo viene quotato al MIBEX di Milano. La crescita prosegue con l'acquisizione di importanti marchi nei mercati brasiliano e uruguayano, entrambi con forte potenziale di crescita. Entrano a far parte del portafoglio marchi leader nell'ambito locale: *Aguardiente Dreher*, i whisky *Old Eight*, *Drury's*, *Gregson's* e *Gold Cup* e il vino *Liebfraumilch*. Nello stesso anno il Gruppo, che deteneva già una quota di minoranza dal 1998, acquisisce un ulteriore 50% del capitale di Skyy Spirits, LLC, divenendone pertanto l'azionista di controllo con la maggioranza assoluta.

### **2002**

Il Gruppo Campari finalizza l'acquisizione del 100% di **Zedda Piras S.p.A.** (Mirto di Sardegna) che detiene il 67.62% di **Sella & Mosca S.p.A.** (100% da giugno 2003). Entrambe le società hanno sede ad Alghero, in Sardegna. Sella & Mosca S.p.A. a sua volta controlla il 93,66% di **Qingdao Sella & Mosca Winery Co. Ltd.** (joint-venture commerciale in Cina con partner locali, che produce il marchio di vini cinesi *Catai*) e il 100% di **Société Civile Immobiliare du Domaine de la Margue** (che produce la gamma di vini francesi di qualità *Chateau Lamargue*).

Sempre nel 2002 il Gruppo costituisce una joint-venture con **Morrison Bowmore** (Gruppo Suntory) per il mercato britannico. Sempre nel 2002 il Gruppo avvia un'ulteriore diversificazione del portafoglio con l'ingresso nel nuovo mercato dei "ready-to-drink", lanciando tra il 2002 e il 2004: *Campari Mixx* in diversi Paesi europei, *Cinzano Five* in Sud Africa e *Campari Mixx Orange, Lime e Peach* in Italia.

### 2003

Nel 2003 il Gruppo Campari prosegue la crescita per linee esterne attraverso due importanti acquisizioni di controllo: **Riccadonna** (brand che detiene il primato assoluto di vendite di *Asti spumante* in Australia e in Nuova Zelanda e occupa posizioni di rilievo in Italia e in Portogallo) e del 100% di **Barbero 1891 S.p.A.** (proprietaria di un ampio portafoglio di marchi tra cui spiccano: nel comparto spirit *Aperol, Aperol Soda, Mapo Mapo* e liquori *Barbieri* mentre nel comparto wine *Mondoro e Enrico Serafino*). Nello stesso anno il Gruppo Campari costituisce una joint-venture con **Gonzalez Byass** per la gestione della distribuzione nel mercato spagnolo e, tramite la partecipata Skyy Spirits LLC, allarga la propria offerta negli Stati Uniti affiancando a SKYY Vodka (uno dei marchi leader nel mercato americano della vodka premium) i marchi *SKYY Berry, SKYY Spiced, SKYY Vanilla* e (dal 2004) *SKYY Melon e SKYY Orange*, varianti aromatizzate che si aggiungono alla già esistente *SKYY Citrus*.

### 2004

Il Gruppo Campari acquisisce i diritti di distribuzione di *Cachaca 51*, la famosa bevanda di origine brasiliana, per la Germania, la Svizzera e di *Cachaca 51* e di *Grand Marnier* (il liquore dolce francese più esportato nel mondo) per l'Italia.

### 2005

Cessa la produzione nell'impianto storico di Sesto San Giovanni e viene inaugurato il nuovo sito produttivo a Novi Ligure. A febbraio, secondo i termini stipulati nel 2002, il Gruppo acquista un ulteriore 30,1% di Skyy Spirits, LLC, portando la partecipazione all' 89%. Nella prima parte dell'anno il Gruppo Campari (tramite Skyy Spirit, LLC) si aggiudica la distribuzione negli Stati Uniti della marca inglese di gin ultra premium *Martin Miller's* e allarga il contratto di distribuzione a tutti i mercati internazionali, eccetto la Gran Bretagna. Inoltre, sempre nel 2005, il Gruppo Campari si aggiudica la distribuzione in Italia del portafoglio spirit della statunitense **Brown-Forman** che include marchi come *Jack Daniel's, Southern Comfort, Woodford Reserve e Finlandia Vodka*. Ad aprile Skyy Spirit fa il suo ingresso nella categoria della vodka ultra premium con il lancio di *SKYY 90*, la prima "modern luxury vodka". A dicembre il Gruppo Campari acquisita la cantina **Teruzzi&Puthod** in San Gimignano, una delle più grandi aziende vitivinicole toscane nella produzione di vini di qualità che sono venduti in oltre 20 paesi. La cantina è una delle più grandi in Toscana con 180 ettari di terra, di cui 91 vitati che danno vita a diversi tipi di vini prodotti, tra cui: *Vernaccia di San Gimignano, Vernaccia di San Gimignano Vigna Rondolino, Terre di tufi, Carmen Puthod e Peperino*.

### 2006

Il Gruppo Campari, attraverso la sua controllata statunitense Skyy Spirits, LLC, si aggiudica i diritti di distribuzione per gli Stati Uniti del liquore al melone *Midori*, del liquore al tè verde *ZEN*, del whisky single malt *Yamazaki* e del vino *Akadama Plum* da parte di **Suntory International Corporation**, filiale di Suntory Ltd. con sede a Osaka, Giappone. I marchi vendono oltre 150.000 casse da nove litri negli Stati Uniti e costituiscono un potenziale di crescita di lungo periodo per Skyy Spirits, LLC. Inoltre, il Gruppo Campari ha siglato un accordo per l'acquisizione degli *Scotch whisky Glen Grant, Old Smuggler e Braemar* di proprietà di **Pernod Ricard** nell'ambito di un programma di dismissioni a cui il gruppo francese si è impegnato nei confronti della Commissione Europea a seguito della recente acquisizione di Allied Domecq. Inoltre, come parte della transazione, Campari acquisisce la distilleria per la produzione di Glen Grant situata a Rothes in Scozia. Il valore dell'operazione è €130 milioni e include €115 milioni per Glen Grant e €15 milioni per Old Smuggler e Braemar. Infine, da gennaio 2006, il Gruppo Campari inizia la distribuzione degli "spirit" internazionali del **Gruppo C&C** – precedentemente Cantrell & Cochrane, società leader di bevande e snack quotata alla borsa di Dublino – negli Stati Uniti (il mercato internazionale più importante per C&C, tramite Skyy Spirits), in Olanda, Belgio e Lussemburgo (tramite le proprie joint-venture) e in Brasile (tramite Campari do Brasil).

### 2007

Il Gruppo annuncia altre acquisizioni: una quota di maggioranza pari all'80% (incrementata al 100% nel luglio 2010) di Cabo Wabo, un brand di tequila ultra premium di recente ideazione con mercati profittevoli nel Messico, Stati Uniti e Canada ; l'altra acquisizione è X-Rated e Jean Marc XO. Si tratta di spirit di lusso: il primo è un preparato a base di premium vodka e succo di frutta, il secondo è una vodka di particolare lusso e prestigio ottenuta attraverso un ricercato processo produttivo.

### 2008

Il gruppo Campari acquisisce Destiladora San Nicolas, e i marchi di tequila di proprietà: Espolon e San Nicolas. Questa acquisizione consente un accesso diretto al mercato messicano e di beneficiare di una struttura produttiva e distributiva consolidata, in un mercato in crescita per i premium spirit. Nello stesso anno è acquisita la società Sabia operante in Argentina, che dispone di strutture produttive e distributive nel segmento spirit e wine e di importanti marchi in licenza.

### 2009

Il Gruppo perfeziona un'altra acquisizione, la più grande compiuta dal Gruppo Campari. Si tratta dell'acquisizione di Wild Turkey dal gruppo Pernod Ricard. Tale acquisizione ha rafforzato la posizione del Gruppo tra i leader dei premium spirit negli Stati Uniti ed in altri importanti mercati internazionali. Nello stesso anno è conclusa l'acquisizione di una società Ucraina, "Odessa Plant of Sparkling Wine", operante nel mercato dei vini del medesimo paese.

## Allegato 2 – Il settore dei superalcolici (l'evoluzione storica)

TABELLA 1 - I concorrenti nel settore dei superalcolici: quote % del mercato mondiale, anno 1991.

N.	Concorrenti	Q.ta Mkt (%)
1	<i>Idv<sup>1</sup></i>	16,1
2	<i>United Distillers<sup>2</sup></i>	12,5
3	<i>Bacardi</i>	8,4
4	<i>Seagram</i>	8,3
5	<i>Allied Lyons</i>	7,1
6	<i>Suntory</i>	6,3
7	<i>Pernod Ricard</i>	4,6
8	<i>Brown Forman</i>	4,2
9	<i>Brown</i>	4,2
10	<i>Jim Beam</i>	3,7
Altri		24,6
Totale		100

1: *International Distillers and Vintners (divisione alcolici di Gran Metropolitan)*

2: *Divisione alcolici di Guinness*

Fonte: *Promar International - "Spirits in Europe to 2006: Winning the distribution war"*

TABELLA 2 - I concorrenti nel settore del beverage, 1994 e 2004

N.	Concorrenti	Fatt. '94 (mil. \$)	Margine (% fatt.)
1	<i>Idv-Gran Metropolitan</i>	5.327	15,4
2	<i>Seagram</i>	5.061	16,0
3	<i>United Distillers</i>	4.262	25,9
4	<i>Allied Domecq<sup>a</sup></i>	3.341	20,4
5	<i>Bacardi-Martini</i>	2.600	15,8
6	<i>Moet Hennessy</i>	2.285	24,0
7	<i>Pernod Ricard</i>	1.519	17,6
8	<i>Remy Cointreau</i>	1.344	12,1
9	<i>American Brands</i>	1.268	17,4
10	<i>Brown Forman</i>	1.138	21,4

a: *In precedenza, Allied Lyons*

120 le marche più vendute nel mondo

70 le marche più vendute del mondo dai primi 10 gruppi

414 milioni di casse da 9 litri vendute nel mondo nel 1995

200 milioni di casse vendute dai primi 10 gruppi

N.	Concorrenti	Fatturato (mil. €)		Utile (mil. €)	
		2004	2003	2004	2003
1	<i>Diageo</i>	13.019	13.823	2.170	245
2	<i>Allied Domecq</i>	4.728	4.993	542	521
3	<i>Pernod Ricard</i>	3.572	3.534	487	470
4	<i>Brown-Forman</i>	2.293	2.165	259	213
5	<i>Bacardi-Martini</i>	2.002	2.157	59	10
6	<i>Campari</i>	936	852	69	80
7	<i>Remy Cointreau</i>	888	1.000	71	96

Fonte: *Amadeus ed elaborazioni su dati Drinks International Bulletin*

**Allegato 4 – Ranking internazionale top 100 spirits brand. Milioni di casse da 9 litri.**

Ran k 2009	Company	N. marchi nei primi 100	2007 (in milioni di casse da 9 litri)	2008 (in milioni di casse da 9 litri)	Variazione percentual e 07-08
1	Diageo	16	87,2	88,8	1,8 %
2	Pernod Ricard	18	59,6	60,9	2,2 %
3	Bacardi	7	33,3	33,2	-0,3 %
4	Brown – Forman	5	17,4	17,8	2,5 %
5	Fortune Brands	7	16,3	15,7	-4,1 %
6	Gruppo Campari	4	9,3	9,5	2,1 %
7	The Edrington Group	3	9,1	8,9	-1,8 %
8	Grupo Tequila Cuervo	1	7,3	7,2	-0,5 %
9	Mast Jägermeister	1	6,3	6,4	1,5 %
10	William Grant & Sons	2	6,1	6,3	3,2 %
	<b>Totale Top 10</b>	<b>64</b>			

Fonte: Impact's top 100 Premium Spirits Brands Worldwide by Company, Impact Databank febbraio 2009.

**Allegato 5 – La strategia acquisitiva del Gruppo Campari, 1994-2005**

Data	Impresa acquisita (JV – accordi – alleanze)	%	Fatturato acquisita (mil. €)	Prezzo operazione (mil. €)	Modalità finanziamento
12-1994	Divisione Alcolici Italia KBW	100	161,5	40% di DCM	cessione quote del capitale
10-1998	Skyy Spirits, LLC	8,9	nd	nd	nd
09-1999	Cinzano	100	124	154,4	mezzi propri
05-1999	Ouzo 12	75	25,8	45,6	mezzi propri
07-2001	Skyy Spirits, LLC	50	106,7	235,4	122 contanti 113,4 debiti a breve
01-2002	Zedda Piras	100	10,4	90	in contanti
01-2002	Sella e Mosca	67,6	20,3		+ indebitamento
07-2003	Sella e Mosca	20,7	20,9	8,5	debiti a breve
09-2003	Riccadonna	100	13	11,3	emissione obbligazioni
12-2003	Barbero 1891	100	55	147,1	emissione obbligazioni
02-2005	Skyy Spirits, LLC	30,1	136,4	118	in contanti

Anno	JV – alleanze	marchi	natura accordo
1996	KBW	Glenfiddich; Grant's; Jägermeister	produzione e vendita in Italia e Brasile
1998	Skyy Spirits, LLC	SKYY Vodka	distribuzione mondiale esclusi USA
1998	Unilever	Lipton Ice Tea	commercializzazione in Italia
1999	IVD (Diageo)	Ouzo 12	proprietà del marchio
2000	Henkell Söhnlein	Henkell Trocken e Gorbatschow Vodka	commercializzazione in Svizzera
2000	Gancia	Cinzano	produzione e vendita nel mondo
2001	Diageo	Dreher, Old Eight, Drury's, Gregson's, Gold Cup, Liebfraumilch	proprietà del marchio
2001	Samo (Stock)	Granini	distribuzione in Italia
2002	tramite Skyy Spirits, LLC	Tequila 1800	distribuzione in nord America e Svizzera
2002	Eckes & Stock	Fernet Branca	distribuzione in Svizzera
2002	Morrison Bowmore (Suntory)	Bowmore Islay, Midori, Cinzano, Bitter Campari, Skyy Vodka, Auchentostan	commercializzazione nel Regno Unito
2003	Gonzalez Byass	Skyy Vodka, Bitter Campari, Campari Soda, Cinzano, Cynar	commercializzazione in Spagna
2004	Marnier Lapostolle	Cachaca 51	distribuzione in Germania, Svizzera

		Grand Marnier	distribuzione in Italia
--	--	---------------	-------------------------

### Allegato 6 – Le sinergie della crescita esterna ed interna del Gruppo Campari, origini-2006

Anno <sup>1</sup>	Impresa acquisita	Marchi acquisiti con l'acquisizione	Marchi creati o gestiti in seguito all'acquisizione
<b>1860</b>	Brand storici: Campari (1860), Campari soda (1932), Campari Mixx (2002), Campari Mix Orange (2003), Peach e Lime (2004)		
<b>1995</b>	Erven Lucas Bols Italia Spa, Pezziol Bv, Terme Di Crodo Spa (e controllate: Crodo Sud; Siam Monticchio, Sipian, Bols Italia, GGMA, Interappia, Cynar, Riccadonna)	Cynar, Biancosarti, Crodino, Lemonsoda, Oransoda, (Riccadonna e Monticchio, poi ceduti), Jaegermeister	Pelmosoda ('99), Tonicosoda ('05)
<b>1999</b>	Cinzano	Cinzano, Cinzano (spumanti e vermouth)	Cinzano five ('02) Cinzanino 3 gradi ('04)
<b>2001</b>	Marchi in Brasile Marchio in Uruguay SKYY SPIRITS	Dreher, Old Eight, Drury's, Liebfraumilch, Gold Cup Gregson's, Skyy Vodka ('88)	Skyy Berry-Orange-Citrus-Melon-Spiced-Vanilla ('01-'03), Skyy Blue ('02), Skyy 90 e Skyy Sport ('04), Midori, Zen, Akadama Plum ('06)
<b>2002</b>	Sella & Mosca (e controllate: Zedda Piras, Quingdao Sella e Mosca Winery, Societ� du Domain de La Camarge)	Zedda Piras, Filu e Ferru, Ramo d'oro, vini Sella&Mosca (tra gli altri: Montecoro, Vermentino di Gallura, Terre Bianche, Cannonau, Tanca Ferri, Marchese Villamarina), Catai	Chateaux Lamargue Monte Arcosu
<b>2003</b>	Riccadonna Barbero 1891	President Aperol ('95), Aperol Soda ('95), Liquori Barbieri, Diesus, Enrico Serafino, Frangelico, Juniper Gin, Rum de Antilles, Asti Mondoro	Mapo Mapo, Mondoro ('03)
<b>2005</b>	Terruzzi & Puthod	Tra gli altri, i vini Vernaccia San Gimignano e Terra di tufi	
<b>2006</b>	Pernod Ricard	Glen Grant, Old Smuggler, Braemar	

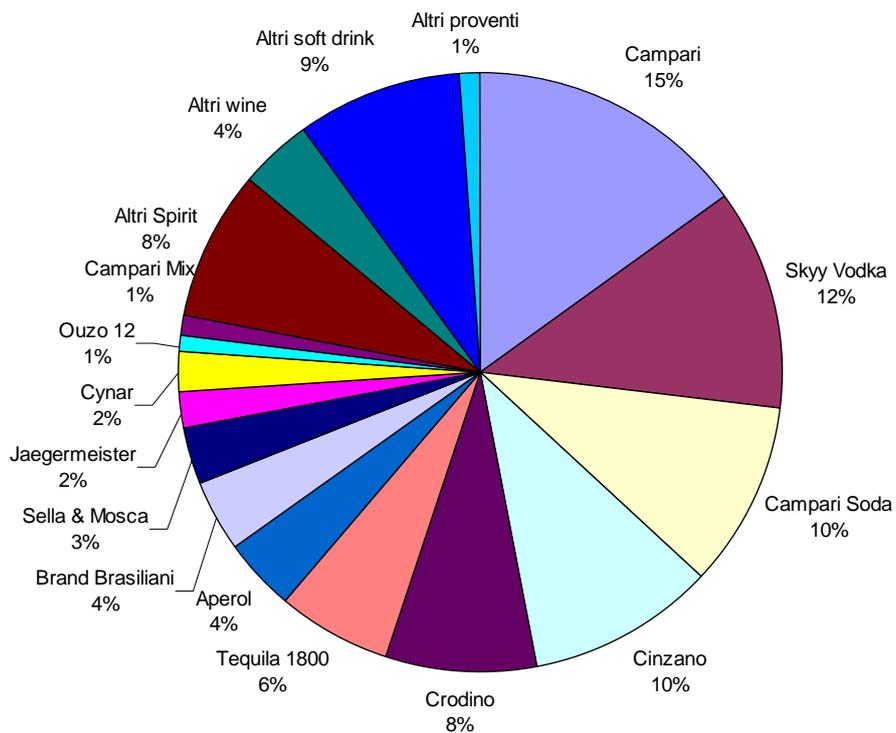
(1) Si fa riferimento all'anno di acquisizione della partecipazione di maggioranza e al conseguente ingresso nell'area di consolidamento del Gruppo Campari.

(2) L'anno tra parentesi indica il momento in cui Campari acquisisce il marchio dall'impresa successivamente acquisita.

### Allegato 7 - Composizione del fatturato consolidato per area geografica: confronto esercizio 2001 e 2009.

	2001		2009	
	€ milioni	%	€ milioni	%
<i>Italia</i>	263,5	53,3 %	388,1	38,5 %
<i>UE</i>	109,4	22,1 %	231,6	23,0 %
<i>Americhe</i>	76,7	15,5 %	325,3	32,3 %
<i>Resto del mondo</i>	44,7	9,0 %	63,5	6,3 %

Fonte: bilancio consolidato, Anni 2001 / 2009



Campari <sup>1</sup>	15%
Skyy Vodka <sup>1</sup>	12%
Campari Soda <sup>1</sup>	10%
Cinzano <sup>2</sup>	10%
Crodino <sup>3</sup>	8%
Tequila 1800 <sup>1</sup>	6%
Aperol <sup>1</sup>	4%
Brand Brasiliani <sup>1</sup>	4%
Sella & Mosca <sup>2</sup>	3%
Jaegermeister <sup>1</sup>	2%
Cynar <sup>1</sup>	2%
Ouzo 12 <sup>1</sup>	1%
Campari Mix <sup>1</sup>	1%
Altri Spirit <sup>1</sup>	8%
Altri Wine <sup>2</sup>	4%
Altri Soft Drink <sup>3</sup>	9%
Altri proventi	1%

1: SPIRIT (65%)
2: WINE (17%)
3: SOFT DRINK (17%)

FONTE: Presentazione aziendale, Anno 2005

## Allegato 8 – Conto Economico consolidato riclassificato a ricavi e costo del venduto, 1998-2004

<i>dati in milioni di euro</i>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>VENDITE</b>							
Vendite lorde	381,4	416,4	497,4	558,9	775,0	836,5	936,2
(Accise)	(47,9)	(50,4)	(63,4)	(64,6)	(114,3)	(122,3)	(157,0)
<b>Vendite nette</b>	<b>333,5</b>	<b>366,0</b>	<b>434,0</b>	<b>494,3</b>	<b>660,6</b>	<b>714,1</b>	<b>779,2</b>
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>							
Materiali	(91,2)	(123,4)	(146,6)	(170,0)	(230,4)	(256,3)	(264,2)
Costi di produzione	(32,0)	(31,1)	(34,6)	(41,5)	(45,9)	(44,9)	(52,5)
<b>Total costo del venduto</b>	<b>(123,2)</b>	<b>(154,5)</b>	<b>(181,2)</b>	<b>(211,5)</b>	<b>(276,3)</b>	<b>(301,2)</b>	<b>(316,6)</b>
<b>MARGINE LORDO</b>	<b>210,3</b>	<b>211,5</b>	<b>252,9</b>	<b>282,7</b>	<b>384,3</b>	<b>412,9</b>	<b>462,6</b>
<b>COSTI E SPESE OPERATIVE</b>							
Spese di pubblicità e promozione	(62,4)	(62,4)	(79,6)	(91,3)	(130,8)	(143,7)	(159,5)
Spese di vendita e distribuzione	(43,6)	(43,6)	(50,5)	(55,0)	(72,7)	(76,1)	(83,9)
Spese generali e amministrative	(28,8)	(30,6)	(28,5)	(30,8)	(43,3)	(46,9)	(53,3)
Altri ricavi operativi	0,0	0,0	0,0	0,0	5,8	6,9	1,8
Ammortamento avviamento e marchi	(3,5)	(7,9)	(7,9)	(11,4)	(27,8)	(28,5)	(35,1)
Costi non ricorrenti	0,0	0,0	(1,1)	(5,6)	(0,8)	(2,5)	(2,8)
<b>Totale costi e spese operative</b>	<b>(138,3)</b>	<b>(144,5)</b>	<b>(167,5)</b>	<b>(194,1)</b>	<b>(269,6)</b>	<b>(290,7)</b>	<b>(332,8)</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO = EBIT</b>	<b>72,0</b>	<b>66,9</b>	<b>85,3</b>	<b>88,6</b>	<b>114,7</b>	<b>122,2</b>	<b>129,8</b>
<b>ALTRI RICAVI (COSTI)</b>							
Proventi (oneri) finanziari netti	6,3	4,7	5,3	3,2	(6,1)	(8,8)	(8,3)
Utili (perdite) su cambi netti	(2,2)	(0,1)	0,1	(3,9)	8,2	1,6	(0,5)
Altri proventi (oneri) non operativi	7,3	6,5	6,7	6,1	6,7	23,1	2,2
Interessi di minoranza	(0,1)	0,0	0,1	0,0	(15,8)	(17,9)	(17,0)
<b>Totale altri ricavi (costi)</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>	<b>12,1</b>	<b>5,4</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(23,6)</b>
<b>UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>83,4</b>	<b>78,1</b>	<b>97,5</b>	<b>94,0</b>	<b>107,6</b>	<b>120,3</b>	<b>106,2</b>
Imposte sul reddito	(22,1)	(23,7)	(44,6)	(30,6)	(20,9)	(40,4)	(36,9)
<b>UTILE NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>61,3</b>	<b>54,4</b>	<b>52,8</b>	<b>63,4</b>	<b>86,7</b>	<b>79,8</b>	<b>69,3</b>
<b>EBITDA</b>	<b>85,6</b>	<b>86,4</b>	<b>104,7</b>	<b>114,5</b>	<b>160,0</b>	<b>169,2</b>	<b>183,6</b>
<b>EBITA (*)</b>	<b>75,5</b>	<b>74,8</b>	<b>93,2</b>	<b>100,1</b>	<b>142,4</b>	<b>150,7</b>	<b>164,9</b>

(\*) *EBITA = EBIT prima dell'ammortamento di avviamento e marchi*

FONTE: rielaborazioni da bilanci consolidati, anni 1999-2004

**Allegato 9 – Stato Patrimoniale consolidato, 1998-2004**

<b>STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO (valori in euro/000.000)</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
<b>ATTIVO</b>							
<b>Crediti vs. soci per versamenti ancora dovuti</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Immobilizzazioni immateriali	549,1	571,6	453,2	170,9	100,3	107,2	26,0
Immobilizzazioni materiali	156,9	152,4	144,2	91,0	88,1	89,2	90,3
Immobilizzazioni finanziarie	32,1	41,1	42,4	52,9	22,2	25,2	13,2
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>738,1</b>	<b>765,1</b>	<b>639,8</b>	<b>314,8</b>	<b>210,5</b>	<b>221,6</b>	<b>129,5</b>
Rimanenze	114,4	106,4	94,9	64,4	49,7	46,9	30,8
crediti	222,6	229,4	192,3	148,7	168,8	156,1	88,3
attività finanziarie	6,5	1,9	4,2	46,4	1,9	8,8	54,2
disponibilità liquide	239,5	133,6	103,5	177,8	167,7	134,2	152,1
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>583,0</b>	<b>471,3</b>	<b>394,9</b>	<b>437,3</b>	<b>388,2</b>	<b>346,0</b>	<b>325,4</b>
ratei e risconti attivi	9,0	9,3	3,0	1,0	0,7	0,5	0,0
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.330,1</b>	<b>1.245,7</b>	<b>1.037,7</b>	<b>753,1</b>	<b>599,4</b>	<b>568,1</b>	<b>454,9</b>
<b>PASSIVO</b>							
Capitale sociale	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	7,5	7,5
riserve di rivalutazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
riserve per azioni proprie in portafoglio	29,8	31,0	31,0	31,0	0,0	0,0	0,0
altre riserve + utili (- perdite) a nuovo	467,8	408,3	332,2	306,9	316,8	306,9	267,4
utile (perdita) dell'esercizio di Gruppo	69,3	79,8	86,7	63,4	52,8	54,4	61,3
<b>Totale patrimonio netto consolidato del Gruppo</b>	<b>595,9</b>	<b>548,1</b>	<b>478,9</b>	<b>430,3</b>	<b>398,7</b>	<b>368,8</b>	<b>336,2</b>
capitale e riserve di terzi	4,3	4,7	9,9	2,3	5,0	5,0	0,0
<b>Totale patrimonio netto consolidato del Gruppo e di terzi</b>	<b>600,2</b>	<b>552,8</b>	<b>488,8</b>	<b>432,6</b>	<b>403,7</b>	<b>373,9</b>	<b>336,2</b>
Totale fondi per rischi e oneri	35,7	37,8	29,7	34,2	29,0	11,2	0,0
Fondo T.F.R.	15,2	15,6	13,1	10,9	12,5	11,6	11,9
Obbligazioni (convertibili e non) esigibili entro l'esercizio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obbligazioni (convertibili e non) esigibili oltre l'esercizio	258,0	258,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Debiti verso banche e altri finanziatori entro l'esercizio	62,5	30,1	122,1	114,1	13,1	14,6	4,1
Debiti verso banche e altri finanziatori oltre l'esercizio	149,2	140,1	181,0	14,2	16,4	17,1	18,2
<b>Totale debiti finanziari</b>	<b>469,7</b>	<b>428,2</b>	<b>303,1</b>	<b>128,3</b>	<b>29,5</b>	<b>31,7</b>	<b>22,3</b>
Altri debiti (vs. fornitori, ecc.)	188,6	189,9	196	145,5	123,3	138,1	83,8
<b>Totale debiti</b>	<b>658,3</b>	<b>618,1</b>	<b>499,1</b>	<b>273,8</b>	<b>152,8</b>	<b>169,8</b>	<b>106,1</b>
Ratei e risconti passivi	20,6	21,2	6,9	1,5	1,5	1,6	0,6
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.330,0</b>	<b>1.245,5</b>	<b>1.037,6</b>	<b>753,0</b>	<b>599,4</b>	<b>568,1</b>	<b>454,8</b>

<i>Patrimonio netto (del Gruppo) rettificato dalle riserve per azioni proprie</i>	566,1	517,1	447,9	399,3	398,7	368,8	336,2
<i>Patrimonio netto (del Gruppo e di terzi) rettificato dalle riserve per azioni proprie</i>	570,4	521,8	457,8	401,6	403,7	373,9	336,2
<i>Posizione finanziaria netta</i>	228,0	297,4	205,3	-93,6	-135,1	-106,2	-184,0
<i>Capitale investito (al lordo della liquidità)</i>	1.040,1	950,0	760,9	529,9	433,2	405,6	358,5
<i>Capitale investito (al netto della liquidità)</i>	794,1	814,5	653,2	305,7	263,6	262,6	152,2

FONTE: rielaborazioni da bilanci consolidati, anni 1999-2004

**Allegato 10 – Analisi per indici, 1998-2004**

<b>Indici di produttività</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>Media</b>
N° medio di dipendenti nell'esercizio	1.545	1.390	1.346	1.140	932	905	930	-
Ricavi per dipendente (euro/000)	0,61	0,61	0,58	0,50	0,55	0,48	0,36	0,53
<b>Indici di redditività</b> (calcolati su valori patrimoniali iniziali)								
ROS (ROGC / ricavi di vendita)	13,7%	14,1%	13,8%	15,2%	12,9%	15,8%	21,5%	15,3%
Tasso di rotazione dell'attivo netto	0,75	0,82	1,04	0,95	0,89	0,95	nd	0,90
ROA (ROGC / totale attivo)	10,3%	11,6%	14,3%	14,4%	11,5%	15,0%	nd	12,8%
Tasso di rotazione del capitale investito (al lordo della liquidità)	0,99	1,12	1,48	1,31	1,25	1,20	nd	1,22
RONA "lordo" (RO / capitale investito al lordo della liquidità)	17,4%	17,9%	23,1%	23,0%	19,3%	22,3%	nd	20,5%
Tasso di rotazione del capitale investito (al netto della liquidità)	1,15	1,30	2,56	2,16	1,94	2,84	nd	1,99
RONA "netto" (ROGC / capitale investito al netto della liquidità)	15,7%	18,4%	35,3%	32,8%	24,9%	44,7%	nd	28,6%
ROE (utile netto / patrimonio netto - riserva azioni proprie)	13,4%	17,8%	21,7%	15,9%	14,3%	16,2%	nd	16,5%
Imposte / utile ante imposte	30,1%	29,2%	17,0%	33,6%	33,0%	29,0%	26,5%	27,9%
<b>Indici di solidità</b>								
Rapporto di indebitamento (mezzi di terzi / capitale netto del gruppo)	1,35	1,41	1,32	0,89	0,50	0,54	0,35	0,91
Rapporto di indebitamento finanziario (deb.fin.+ cap.terzi / capit.netto)	0,84	0,84	0,70	0,33	0,09	0,10	0,07	0,42
Posizione finanziaria netta / capitale netto del gruppo	0,40	0,58	0,46	-0,23	-0,34	-0,29	-0,55	0,00
Debiti finanziari a breve / debiti finanziari totali	0,13	0,07	0,40	0,89	0,44	0,46	0,18	0,37
<b>Indici di liquidità</b>								
Quoziente di disponibilità (AC / PC)	2,17	2,00	1,24	1,74	3,10	2,46	4,22	2,42
Quoziente di liquidità (liquidità immediate e differite / PC)	1,75	1,55	0,93	1,48	2,70	2,12	3,81	2,05
<b>Indici di crescita</b>							<b>1999-2004: g (CAGR):</b>	
tasso di crescita dei ricavi	9,8%	8,9%	37,7%	11,8%	17,8%	29,4%	180,6%	22,9%
tasso di crescita del capitale investito lordo	9,5%	24,9%	43,6%	22,3%	6,8%	13,1%	190,1%	23,7%
tasso di crescita del patrimonio netto di gruppo	9,5%	15,4%	12,2%	0,1%	8,1%	9,7%	68,4%	11,0%
tasso di crescita dell'utile netto	-13,2%	-7,7%	36,7%	19,8%	-2,9%	-11,1%	13,2%	2,5%
tasso di crescita numero medio di dipendenti	11,2%	3,3%	18,1%	22,3%	3,0%	-2,7%	66,1%	10,7%

FONTE: rielaborazioni da bilanci consolidati, anni 1999-2004

**Allegato 11 – Rendiconto finanziario consolidato, 1998-2004**

<b>RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO (valori in euro/000.000)</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
<b>Disponibilità monetarie iniziali</b>	<b>133,6</b>	<b>103,5</b>	<b>177,8</b>	<b>167,7</b>	<b>134,2</b>	<b>152,1</b>	<b>148,3</b>
Flusso monetario generato prima delle variazioni del capitale circolante	111,0	45,1	96,0	93,3	101,1	99,1	84,5
(incremento)/decremento del capitale circolante	4,2	30,8	20,1	-5,0	3,7	7,2	0,0
Flusso monetario da (per) attività operative	115,2	75,9	116,1	88,3	104,8	106,3	84,5
Flusso monetario da (per) attività di investimento	-33,1	-164,8	-344,7	-147,8	-42,5	-75,4	-13,4
Assunzioni (rimborsi) di finanziamenti e prestiti	51,8	153,8	177,8	96,4	-3,2	-23,2	-40,9
Pagamento dividendi	-24,7	-24,7	-24,7	-25,5	-25,5	-25,5	-26,2
Flusso monetario da (per) attività finanziarie	27,1	129,1	153,1	70,9	-28,7	-48,7	-67,1
Variazione per fluttuazione tassi di cambio	-3,3	-10,2	1,2	-1,4	0,0	0,0	0,0
<b>Flusso monetario del periodo</b>	<b>105,9</b>	<b>30,0</b>	<b>-74,3</b>	<b>10,0</b>	<b>33,6</b>	<b>-17,8</b>	<b>4,0</b>
<b>Disponibilità monetarie finali</b>	<b>239,5</b>	<b>133,5</b>	<b>103,5</b>	<b>177,7</b>	<b>167,8</b>	<b>134,3</b>	<b>152,3</b>

Dividendi distribuiti / utile di esercizio precedente	0,36	0,31	0,29	0,40	0,48	0,47	0,43
<i>tasso di ritenzione utili 1998-2004</i>							0,62

FONTE: rielaborazioni da bilanci consolidati, anni 1999-2004

Allegato 12 – Dati contabili e quantitativi di sintesi del gruppo Campari. Periodo 2001-2009

Esercizio	IAS/IFRS					Principi contabili italiani			
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	*2003	*2002	*2001
<i>(dati in milioni di €)</i>									
<b>Vendite Nette</b>	<b>1.008,4</b>	<b>942,3</b>	<b>957,5</b>	<b>932,4</b>	<b>809,9</b>	<b>751,1</b>	<b>714,1</b>	<b>660,6</b>	<b>494,3</b>
Margine Lordo	572,8	514,1	550,3	522,2	464,9	434,6	412,9	384,3	282,7
<b>Risultato Operativo</b>	<b>235,6</b>	<b>195,4</b>	<b>200,6</b>	<b>190,5</b>	<b>183,9</b>	<b>166,7</b>	<b>122,2</b>	<b>114,7</b>	<b>88,6</b>
Reddito Netto	137,5	126,7	125,2	117,1	118,0	96,9	79,8	86,7	63,4
<b>Tot. Attività</b>	<b>2.378,4</b>	<b>1.805,6</b>	<b>1.708,3</b>	<b>1.726,1</b>	<b>1.600,9</b>	<b>1.341,2</b>	<b>1.240,1</b>	<b>1.025,1</b>	<b>741,8</b>
<i>di cui correnti</i>	668,2	646,3	686,7	709,6	647,6	553,4			
<i>non correnti</i>	1.699,1	1.146,7	1.019,1	1.012,6	953,2	787,7			
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>1.046,0</b>	<b>955,0</b>	<b>878,6</b>	<b>797,8</b>	<b>695,8</b>	<b>629,2</b>	<b>548,2</b>	<b>478,9</b>	<b>430,3</b>
Passività non Correnti	992,5	465,6	443,7	472,5	565,1	459,7	456,1	236,2	66,7
Passività Correnti	339,9	385,0	386,1	455,8	340,0	252,3	235,8	310,0	244,8
<b>ROS (Risultato operativo/vendite nette)</b>	<b>23,4%</b>	<b>20,7%</b>	<b>20,9%</b>	<b>20,4%</b>	<b>22,7%</b>	<b>22,2%</b>	<b>17,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,9%</b>
<b>ROE (risultato netto/capitale netto iniziale)</b>	<b>14,4%</b>	<b>14,4%</b>	<b>15,7%</b>	<b>16,8%</b>	<b>18,8%</b>	<b>17,7%</b>	<b>16,7%</b>	<b>20,1%</b>	<b>15,7%<sup>1</sup></b>
<b>RONA (reddito operativo/capitale investito netto)</b>	<b>11,6%</b>	<b>13,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,0%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,3%</b>	<b>18,3%<sup>1</sup></b>	<b>35,3%<sup>1</sup></b>	<b>40,2%<sup>1</sup></b>
<b>ROI (risultato operativo/attivo immobilizzato)</b>	<b>13,9%</b>	<b>17,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>18,8%</b>	<b>19,3%</b>	<b>21,2%</b>			
<b>Numero medio degli addetti</b>	<b>2.176</b>	<b>1.646</b>	<b>1.589</b>	<b>1.538</b>	<b>1.536</b>	<b>1.545</b>	<b>1.390</b>	<b>1.346</b>	<b>1.140</b>
Free cash flow <sup>2</sup>	184,3	123,0	125,3	96,5	82,1	98,4	63,4	60,3	
Acquisizioni di società e di marchi	441,1	86,6	29,3	179,4	130,7	14,1	155,6	358,0	112,6
Capitalizzazione di borsa a fine periodo	2.118	1.394	1.904	2.183	1.812	1.372	1.117	871	766
Patrimonio netto per azione <i>(dati in €)</i>	1,8	1,64	1,51	1,37	1,19	1,08	0,95	0,83	0,74
*dati non soggetti a principi IAS/IFRS									
<sup>1</sup> G. Corbetta, 2005. Capaci di crescere									
<sup>2</sup> Flusso di cassa da attività operative meno interessi finanziari netti pagati e investimenti netti.									