

Bilancio di esercizio e consolidato 1999

Organi sociali

Consiglio di Amministrazione

<i>Presidente</i>	Luigi	Cremonini
<i>Vice Presidente</i>	Paolo	Sciumè
<i>Amministratore Delegato</i>	Giuseppe	Mangano
<i>Consiglieri</i>	Valentino Illias Vincenzo Ugo Giorgio	Fabbian * Aratri Cremonini Ravanelli Pedrazzi

* con delega per la gestione della business-unit
ristorazione

Collegio Sindacale

<i>Presidente</i>	Alessandro	Artese
<i>Sindaci effettivi</i>	Giovanni Franco	Zanasi Colombo
<i>Sindaci supplenti</i>	Carlo Claudio	Gaiani Malagoli

Società di Revisione

PricewaterhouseCoopers S.p.A.

Relazione sulla gestione

Signori Azionisti,

l'esercizio 1999 è stato caratterizzato dai seguenti fatti principali:

Ulteriore avanzamento del piano di riorganizzazione societaria ed industriale, attuato mediante fusioni ed accorpamenti di unità produttive, finalizzato alla riduzione di costi strutturali, ottenimento di economie di scala e conseguente miglior consolidamento dei settori di business. In particolare sono state effettuate le seguenti operazioni:

- conferimento dell'attività aziendale di Castelvetro s.p.a. (già In.Al.Ca.) in Inalca s.p.a. (già Ultrocchi Carni); successivamente a tale operazione, Castelvetro s.p.a. è stata incorporata in CREMONINI s.p.a.;
- entrata in funzione, relativamente al settore carni bovine, del nuovo stabilimento di Ospedaletto Lodigiano, unità dotata di avanzata tecnologia di produzione;
- cessazione di attività e dismissione della struttura produttiva di Santo Stefano Ticino;
- fusione per incorporazione di Azienda Agricola Pro.Mo.Zoo. s.r.l. in Azienda Agricola Corticella s.r.l. e conseguente accorpamento dell'attività agro-zootecnica;
- fusione per incorporazione di Marr s.p.a. in Grex s.r.l., la quale, successivamente, ha assunto la denominazione sociale Marr;
- integrazione gestionale dell'attività door to door all'interno della struttura Marr a seguito del trasferimento della partecipazione Islandia s.p.a. da CREMONINI s.p.a. a Marr s.p.a.;
- trasferimento da CREMONINI s.p.a. a Corte Buona s.p.a. della partecipazione Multiservice s.p.a., al fine di completare l'integrazione gestionale nel settore salumi e snacks.

Implementazione di strategie di sviluppo realizzate mediante: innovazione di prodotto, acquisizioni di società e stipulazione di accordi commerciali. Più in dettaglio:

- acquisizione delle società Guardamiglio Carni s.p.a. e Ge.Mark s.r.l., operanti nel settore carni bovine;
- acquisizione da parte di Marr s.p.a. del controllo di Copea s.r.l., dell'intera partecipazione in Alfredo Venturi s.r.l., nonché, tramite la costituzione di Sanremomare s.r.l., del ramo aziendale di Sanremo Mare s.p.a.; Baldi Carni s.r.l., società controllata da Guardamiglio Carni, è stata gestionalmente inserita nella struttura operativa di Marr;
- aggiudicazione, in associazione temporanea d'impresa, della gara d'appalto per il rinnovo del contratto con le Ferrovie dello Stato Italiano per le attività di ristorazione a bordo treno sulla rete nazionale;
- accelerazione del processo di internazionalizzazione del Gruppo, attuato mediante acquisizione di partecipazione nella "A.O. Konservni" - Russia (con quota del 25%); costituzione di nuove società: "Cremonini Restauration s.a.s." - Francia (con quota del 92%) e "Inalca Angola ltda" - Angola (con quota del 51%) e joint venture commerciali e produttive;
- costituzione di nuova società denominata "Momentum Services ltd" (con quota del 51%): per la partecipazione alla gara indetta da "Eurostar group ltd" per il contratto dei servizi di ristorazione; gara conclusasi nel febbraio 2000 con l'aggiudicazione a favore della nostra controllata.

Proseguimento del processo di focalizzazione nelle attività di core business tramite la dismissione di partecipazioni ritenute non strategiche (Ristochef s.p.a. e Ligabue Catering s.p.a.).

Il Gruppo Cremonini

Il Gruppo, leader nei segmenti di mercato in cui opera, svolge la propria attività in tre macro aree di business, gestendo, centralmente, anche talune attività di servizio a supporto:

- produzione (carni – salumi e snacks – spezie);
- distribuzione alimentare (al catering e door to door);
- ristorazione (commerciale e dei trasporti).

Le altre attività di supporto a quelle di core business, sono principalmente svolte dalla Capogruppo e sono relative alla gestione di partecipazioni, di attività immobiliari ed alla prestazione di servizi.

Si riportano di seguito i prospetti sintetici dei dati economici, patrimoniali e finanziari per l'analisi ed il commento della gestione e dei risultati conseguiti.

Conto economico consolidato

(in milioni)	31.12.1999	31.12.1998
Ricavi totali	2.544.193	2.018.853
Variazione rimanenze pr. in corso, semilavorati e finiti	197.015	17.158
Valore della produzione	2.741.208	2.036.011
Costi della produzione	(2.334.206)	(1.672.434)
Valore aggiunto	407.002	363.577
Costo del lavoro	(211.856)	(178.351)
Margine operativo lordo	195.146	185.226
Ammortamenti e svalutazioni	(93.824)	(72.573)
Risultato operativo	101.322	112.653
Proventi (oneri) finanziari netti	(48.300)	(72.649)
Risultato della gestione caratteristica	53.022	40.004
Proventi (oneri) da partecipazioni netti	25.444	8.190
Proventi (oneri) straordinari netti	361	(1.083)
Risultato prima delle imposte	78.827	47.111
Imposte sul reddito d'esercizio	(48.646)	(22.884)
Risultato prima delle interessenze di azionisti terzi	30.181	24.227
(Utile) Perdita di pertinenza dei terzi	(157)	112
Risultato netto di competenza del Gruppo	30.024	24.339

I ricavi consolidati dell'esercizio 1999, al netto delle variazioni delle rimanenze, ammontano a 2.544 miliardi e registrano un aumento di 525 miliardi rispetto all'esercizio 1998.

Il margine operativo lordo ammonta a 195 miliardi, registrando un incremento di 10 miliardi rispetto all'esercizio 1998, mentre il risultato operativo ammonta a 101 miliardi rispetto a 113 miliardi dell'esercizio precedente.

Quest'ultimo dato risente dei maggiori ammortamenti, principalmente derivanti dall'entrata in funzione della nuova struttura produttiva di Ospedaletto Lodigiano e dagli altri investimenti effettuati, con positivi effetti sulla generazione di cash-flow.

Il totale degli oneri finanziari netti ammonta a 48 miliardi a fronte di 73 miliardi relativi all'esercizio 1998 ed è costituito da 65 miliardi di interessi ed oneri passivi, al netto di 17 miliardi di interessi attivi ed altri proventi finanziari.

L'incidenza degli oneri finanziari netti sui ricavi si riduce di circa 1,7 punti percentuali, passando dal 3,6% del 1998 al 1,9% del 1999, anche per effetto del risultato netto relativo alle differenze positive di cambio ammontanti a 1.190 milioni del 1999 e differenze negative ammontanti a 537 milioni del 1998.

Il risultato della gestione caratteristica registra un incremento di 13 miliardi, passando da 40 miliardi del 1998 a 53 miliardi del 1999.

L'utile ante imposte ammonta a 79 miliardi rispetto a 47 miliardi dell'esercizio precedente, mentre, causa l'elevata fiscalità (tax-rate del 62% circa) che include imposte differite nette per 7 miliardi ed imposte sostitutive per 13 miliardi, l'utile netto consolidato ammonta a 30 miliardi, registrando un incremento di 6 miliardi rispetto all'esercizio 1998.

Il cash-flow operativo ammonta a 124 miliardi, in netto incremento rispetto al dato relativo all'anno precedente pari a 97 miliardi e la liquidità generata dalla gestione è stata utilizzata per la parziale copertura degli investimenti tecnici e delle acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio.

Stato patrimoniale consolidato

<i>(in milioni)</i>	31.12.1999	31.12.1998
Immobilizzazioni immateriali	253.049	218.513
Immobilizzazioni materiali	757.399	642.299
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	95.583	78.466
Capitale immobilizzato	1.106.031	939.278
Attività di esercizio a breve termine	862.847	705.024
Altre passività a breve termine	(590.578)	(446.664)
Capitale di esercizio netto	272.269	258.360
Trattamento di fine rapporto ed altri fondi a medio-lungo termine	(75.511)	(53.992)
Capitale investito netto	1.302.789	1.143.646
Patrimonio netto di Gruppo	399.351	367.580
Patrimonio netto di terzi	2.898	13.183
Totale patrimonio netto	402.249	380.763
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	626.670	438.287
Indebitamento finanziario netto a breve termine	273.870	324.596
Posizione finanziaria netta	900.540	762.883
Mezzi propri e debiti finanziari	1.302.789	1.143.646

La situazione patrimoniale evidenzia una crescita del capitale investito netto di circa 159 miliardi, passando da 1.144 miliardi nel 1998 a 1.303 miliardi nel 1999; tale incremento è principalmente dovuto all'aumento del capitale immobilizzato derivante dall'ultimazione della struttura produttiva di Ospedaletto Lodigiano, alle acquisizioni di società effettuate nell'esercizio, nel settore carni bovine (Guardamiglio Carni e Ge.Mark), nel settore della distribuzione al catering e nella ristorazione commerciale. Tale andamento si riflette nella posizione finanziaria netta che passa da 763 miliardi del 1998 a 901 miliardi del 1999.

Posizione finanziaria netta consolidata		
(in milioni)	31.12.1999	31.12.1998
Debiti verso banche, obbligazioni ed altri finanziatori		
- esigibili entro 12 mesi	(338.066)	(497.503)
- esigibili tra 1 e 5 anni	(486.736)	(342.152)
- esigibili oltre 5 anni	(139.934)	(96.135)
Totale debiti verso banche, obbligazioni ed altri finanziatori	(964.736)	(935.790)
Disponibilità		
- disponibilità liquide	61.822	102.757
- attività finanziarie e dell'attivo circolante	2.374	44.086
- altre diverse		26.064
Totale disponibilità	64.196	172.907
Totale della posizione finanziaria al netto delle disponibilità	(900.540)	(762.883)

Il Gruppo ha proseguito nella strategia di riposizionamento dell'indebitamento finanziario netto variando opportunamente il mix tra breve e medio lungo-termine (l'incidenza del debito a medio-lungo sul totale indebitamento è passata dal 57% del 1998 al 70% del 1999). L'efficienza della gestione finanziaria risulta altresì evidente dalla diminuzione del costo complessivo dell'indebitamento, ridottosi in misura più che proporzionale rispetto alla discesa dei tassi, pari a circa 2,3 punti percentuali, con una riduzione dello spread rispetto all'euroibor di circa 0,5 punti percentuali, contribuendo così a ridurre sensibilmente l'incidenza degli oneri finanziari sui ricavi. A questo riguardo, significativo è il miglioramento dell'indice del grado di copertura degli interessi (interest coverage ratio, dato dal rapporto: risultato operativo/oneri finanziari netti) passato dall'1,5 nel 1998 al 2,1 nel 1999.

Dati sintetici per settore di attività

Si propone di seguito, mediante prospetti di sintesi, l'analisi dei dati per segmenti di attività.

Dati economici		
Ripartizione dei ricavi per settore (in milioni)	31.12.1999	31.12.1998
<u>Produzione</u>	1.343.817	991.916
- ricavi intercompany	(35.164)	(32.348)
Totale netto	1.308.653	959.568
<u>Distribuzione</u>	1.017.239	849.656
- ricavi intercompany	(11.096)	(6.795)
Totale netto	1.006.143	842.861
<u>Ristorazione</u>	211.469	193.498
- ricavi intercompany	(80)	(7)
Totale netto	211.389	193.491
<u>Holding ed attività centralizzate</u>	29.284	32.528
- ricavi intercompany	(11.276)	(9.595)
Totale netto	18.008	22.933
	2.544.193	2.018.853

ANNO 1998 (milioni)	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Holding e centralizzate</i>	<i>Altre rettifiche</i>	<i>Totale</i>
Ricavi totali	991.916	849.656	193.498	32.528	(48.745)	2.018.853
Variazione rimanenze pr. in corso, semilavorati e finiti	17.158					17.158
Costi operativi	(944.083)	(811.106)	(153.088)	(19.729)	62.965	(1.865.041)
Costi securitization	17.201	10.753	378		(14.076)	14.256
Margine operativo lordo	82.192	49.303	40.788	12.799	144	185.226
Ammortamenti	(37.629)	(6.975)	(6.915)	(8.579)		(60.098)
Svalutazioni e altri acc.ti	(1.360)	(7.807)	(2.802)	(506)		(12.475)
Risultato operativo	43.203	34.521	31.071	3.714	144	112.653
Differenza tra valori e costi di produzione	26.002	23.768	30.693	3.714	14.220	98.397
Costi securitization	17.201	10.753	378		(14.076)	14.256
Risultato operativo	43.203	34.521	31.071	3.714	144	112.653
ANNO 1999 (milioni)	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Holding e centralizzate</i>	<i>Altre rettifiche</i>	<i>Totale</i>
Ricavi totali	1.343.817	1.017.239	211.469	29.284	(57.616)	2.544.193
Variazione rimanenze pr. in corso, semilavorati e finiti	196.269	735	11			197.015
Costi operativi	(1.462.080)	(967.560)	(169.520)	(23.808)	68.016	(2.554.952)
Costi securitization	11.148	9.023			(11.281)	8.890
Margine operativo lordo	89.154	59.437	41.960	5.476	(881)	195.146
Ammortamenti	(45.240)	(9.581)	(7.448)	(16.496)	2	(78.763)
Svalutazioni e altri acc.ti	(1.721)	(7.546)	(1.505)	(4.289)		(15.061)
Risultato operativo	42.193	42.310	33.007	(15.309)	(879)	101.322
Differenza tra valori e costi di produzione	31.045	33.287	33.007	(15.309)	10.402	92.432
Costi securitization	11.148	9.023			(11.281)	8.890
Risultato operativo	42.193	42.310	33.007	(15.309)	(879)	101.322

Il valore iscritto nella holding relativamente agli “ammortamenti” è comprensivo anche dell’ammortamento della differenza di consolidamento generata dalle sub-holding di settore, pari a 7.472 milioni nel 1999 (3.710 milioni nel 1998).

Settore produzione

Il fatturato evidenzia una crescita di 352 miliardi (+35,5% rispetto al 1998).

Tale risultato è stato raggiunto principalmente grazie allo sviluppo registrato dal comparto delle carni bovine, determinato sia dalle acquisizioni di Guardamiglio Carni e Ge.Mark (+30% circa), sia dalla crescita propria (+3% circa); il residuo incremento è relativo all'area salumi e snacks (+2,5% circa), comprensivo, nel 1999, anche di Multiservice e Buona Italia Alimenti.

Il margine operativo lordo evidenzia anch'esso una crescita di 7 miliardi (+8,5% rispetto al 1998) avvenuta soprattutto nel comparto delle carni bovine; un risultato più che soddisfacente se si considerano gli effetti relativi all'avviamento della nuova unità produttiva di Ospedaletto Lodigiano e al trasferimento dell'attività dallo stabilimento di Santo Stefano Ticino, con la conseguente chiusura di quest'ultimo.

Il risultato operativo ammonta a 42 miliardi, rispetto a 43 miliardi dell'anno precedente, risentendo del sensibile aumento degli ammortamenti (+ 8 miliardi) relativi agli investimenti effettuati.

Settore distribuzione

Il fatturato evidenzia una crescita di 167 miliardi (+19,7% rispetto al 1998).

Tale crescita, realizzata nell'area della distribuzione alimentare al catering, è il risultato dello sviluppo per linee interne (+11% circa), nonché delle acquisizioni dell'esercizio (+9% circa), al netto della lieve flessione (-0,3% circa) avvenuta nel comparto "door to door" legata al processo di riorganizzazione della rete di vendita.

Tale andamento conferma il processo di crescita del settore già in atto nei precedenti esercizi, frutto della strategia di focalizzazione delle attività sui segmenti di mercato strategici (alberghi e ristoranti).

Il margine operativo lordo evidenzia una crescita di 10 miliardi (+20%), in linea con l'andamento del fatturato; tale incremento si riflette sul risultato operativo che passa da 35 miliardi dell'anno precedente a 42 miliardi nel 1999 (+23% circa).

Settore ristorazione

Il fatturato evidenzia una crescita di 18 miliardi (+9,3% rispetto al 1998).

Tale crescita, realizzata in entrambe le aree di business (ristorazione dei trasporti e ristorazione commerciale), è il risultato dello sviluppo sia per linee esterne (acquisizioni di nuovi buffet), sia per linee interne tramite l'aumento dei clienti serviti, e sia per il consolidamento di Ce France s.a.r.l..

Il margine operativo lordo registra una crescita del +3% rispetto l'anno precedente, mentre il risultato operativo cresce del +6%, passando da 31 miliardi a 33 miliardi.

Holding e servizi centralizzati

L'andamento del margine operativo lordo, che passa da 13 miliardi a 5 miliardi, risente della presenza di oneri non ricorrenti manifestatisi nell'esercizio (perdita su un credito relativo ad una situazione pregressa) e della diminuzione di ricavi non ricorrenti presenti nel dato dell'anno precedente.

Il risultato operativo, che passa da 4 miliardi ad un negativo di 15 miliardi, risente, oltre che dell'andamento del margine operativo lordo di cui sopra, anche dei maggiori ammortamenti dell'esercizio relativi, principalmente, agli oneri di quotazione alla Borsa Valori (3 miliardi) ed alla differenza di consolidamento generata dal riacquisto dell'intero pacchetto azionario di Marr (circa 3 miliardi), nonché dei maggiori accantonamenti effettuati nell'esercizio. D'altro canto queste operazioni, che hanno generato maggiori oneri, hanno prodotto effetti positivi sia sul conto economico in termini di diminuzione degli oneri finanziari (quotazione Borsa Valori) e di aumento del risultato di pertinenza del Gruppo (riacquisto azioni Marr), sia sulla potenzialità di autofinanziamento.

Ripartizioni dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per aree geografiche

<i>1998 (milioni)</i>	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Altre</i>	<i>Totale</i>
Italia	665.625	816.272	187.941	13.043	1.682.881
Unione Europea	156.253	6.627			162.880
Extra U.E.	116.937	8.193			125.130
	938.815	831.092	187.941	13.043	1.970.891
<hr/>					
<i>1999 (milioni)</i>	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Altre</i>	<i>Totale</i>
Italia	1.028.911	965.050	203.091	15.503	2.212.555
Unione Europea	186.859	11.667	4.303		202.829
Extra U.E.	73.408	7.404			80.812
	1.289.178	984.121	207.394	15.503	2.496.196

Dati patrimoniali

<i>(in milioni)</i>	Struttura dello stato patrimoniale per settori				<i>Holding e centralizzate</i>	<i>Totale consolidato</i>
	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>			
Immobilizzazioni immateriali e differenze da consolidamento	41.737	26.426	19.221	165.665	253.049	
Immobilizzazioni materiali	578.813	64.300	15.797	98.489	757.399	
Immobilizzazioni finanziarie	10.494	4.903	3.977	76.209	95.583	
Capitale immobilizzato	631.044	95.629	38.995	340.363	1.106.031	
<hr/>						
Attività a breve termine	477.482	313.960	39.211	76.233	862.847	
Passività a breve termine	(256.224)	(218.066)	(54.904)	(105.423)	(590.578)	
Capitale netto	221.258	95.894	(15.693)	(29.190)	272.269	
<hr/>						
Fondo TFR ed altri fondi	(31.411)	(14.686)	(15.484)	(13.930)	(75.511)	
Capitale investito netto	820.891	176.837	7.818	297.243	1.302.789	

Il valore iscritto nella holding relativamente alle immobilizzazioni immateriali è comprensivo di 142.703 milioni di differenza da consolidamento (inclusa la quota attribuita ai marchi) generata dalle sub-holding di settore. Le attività e passività d'esercizio a breve termine comprendono poste intercompany di pari ammontare per 44.039 milioni, eliminate in sede di consolidamento.

Posizione finanziaria netta per settore

<i>(in milioni)</i>	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Holding e centralizzate</i>	<i>Totale consolidato</i>
Debiti verso banche, obbligazioni ed altri finanziatori					
- esigibili entro 12 mesi	(182.939)	(36.342)	(1)	(118.784)	(338.066)
- esigibili tra 1 e 5 anni	(76.225)	(37.162)		(373.349)	(486.736)
- esigibili oltre 5 anni	(76.006)	(3.119)		(60.809)	(139.934)
Totale debiti verso banche, obbligazioni ed altri finanziatori	(335.170)	(76.623)	(1)	(552.942)	(964.736)
Disponibilità					
- disponibilità liquide	8.168	7.488	1.631	44.535	61.822
- attività finanziarie e dell'attivo circolante	1.140	35	25	1.174	2.374
Totale disponibilità	9.308	7.523	1.656	45.709	64.196
Conti correnti interni di tesoreria	(69.551)	(103.757)	11.782	161.526	
Totale della posizione finanziaria					
al netto delle disponibilità	(395.413)	(172.857)	13.437	(345.707)	(900.540)

I settori in cui opera il Gruppo
Elenco delle societa' consolidate suddivise per settore
Produzione
Carni bovine e prodotti a base di carne

INALCA s.p.a.	Via Spilamberto n. 30/C	Castelvetro di Modena
GES.CAR. s.r.l. (ex Carnemilia)	Via Spilamberto n. 30/C	Castelvetro di Modena
GE.MARK s.r.l.	Via Roma n. 130	Guardamiglio (LO)
GUARDAMIGLIO CARNI s.p.a.	Via Roma n. 130	Guardamiglio (LO)
AZ. AGR. CORTICELLA s.r.l.	Via Corticella n. 3	Spilamberto (MO)

Salumi e snacks

CORTE BUONA s.p.a.	Via Marconi n. 3	Gazoldo Degli Ippoliti (MN)
MULTISERVICE s.p.a.	Via S. Allende n. 16	Castelnuovo Rangone (MO)
BUONA ITALIA ALIMENTOS ltda	Rua Jussara n. 1001	San Paolo (Brasile)

Spezie, aromi ed additivi alimentari

COMPAGNIA DELLE SPEZIE s.r.l.	Via dell'Industria n. 23	Gattatico (RE)
-------------------------------	--------------------------	----------------



Distribuzione

Distribuzione al catering

MARR s.p.a.	Via Spagna n. 20	Rimini
MARR ALISURGEL s.r.l.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)
ALBATROS EUROTRADE s.r.l.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)
ELBA ALIMENTARI s.r.l.	Località Antiche Saline	Portoferraio (LI)
MARR SAMES s.r.l.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)
BATTISTINI ELVIRO s.r.l.	Via Mazzini n. 123	Cesenatico (FO)
S.I.A.S. s.p.a.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)
ADRIA FOOD s.r.l.	Via Plerote n. 6	S. Michele al Tagliamento (VE)
ALISEA soc. cons. a.r.l.	Via Colle Ramole n. 9	Impruneta (FI)
VENTURI ALFREDO s.r.l.	Via Magrini n. 28	Cesenatico (FO)
COPEA s.r.l.	Via degli Ippocastani	S. Giovanni in Marignano (RN)
SANREMOMARE s.r.l.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)
BALDI CARNI s.r.l.	Via della Barchetta n. 8	Jesi (AN)
ROMAGNA CENTRO GROSS s.r.l.	Via del Carpino n. 4	Santarcangelo di Romagna (RN)

Distribuzione door to door

ISLANDIA s.p.a.	Via Modena n. 53	Castelvetro di Modena
MERIGEL s.r.l.	Località Riviera n. 1	Monchiero (CN)

Ristorazione

CREMONINI s.p.a.	Via Modena n. 53	Castelvetro di Modena
VOLO NEDDA BUFFET STAZIONE		
BRESCIA s.r.l.	Viale Stazione n. 66	Brescia
GESTIONE BUFFET STAZIONE FESS. di Vallini Giancarlo e Leinati Rosy s.r.l.	Via Manzoni n. 1	Novara
BUFFET STAZIONE DI BELLUNO s.r.l.	Piazzale Stazione n. 1	Belluno
CE FRANCE s.a r.l.	83, Rue du Charolais	Parigi (Francia)
S.I.T.A.L. s.r.l.	Piazzale Curiel n. 8	Alessandria

Attività ausiliarie

C.E.I.BE.C. s.r.l.	Via Modena n. 53	Castelvetro di Modena
CREMONINI FINANCE plc	78 Cannon Street	Londra (Gran Bretagna)
CA-MA s.r.l.	Viale Muratori n. 235	Modena
POLIS s.r.l.	Via Modena n. 53	Castelvetro di Modena
IMMOBILIARE CICLAMINO s.r.l.	Viale Muratori n. 235	Modena
ITAL-RISTORO s.r.l.	Via Belvedere n. 23	Castelvetro di Modena
PROGETTAZIONI INDUSTRIALI s.r.l.	Via Belvedere n. 23	Castelvetro di Modena
STAFF SERVICE s.r.l.	Via Modena n. 53	Castelvetro di Modena
INTERJET s.r.l.	Via Belvedere n. 23	Castelvetro di Modena
CONSORZIO CENTRO COMMERCIALE		
INGROSSO CARNI s.r.l.	Via Bassa dei Sassi n. 27/5	Bologna

Produzione

Il settore in esame comprende le seguenti attività specifiche:

- carni bovine e prodotti a base di carne
- salumi e snacks
- spezie ed aromi

<u>Ripartizione dei ricavi per attività (in milioni)</u>	<u>31.12.1999</u>	<u>31.12.1998</u>
<u>Carni bovine</u>	1.190.436	856.816
- ricavi intercompany	(1.727)	(2.852)
Totale netto	1.188.709	853.964
<u>Salumi e snacks</u>	151.163	132.228
- ricavi intercompany	(4.833)	(4.652)
Totale netto	146.330	127.576
<u>Spezie ed aromi</u>	12.739	14.912
- ricavi intercompany	(3.961)	(4.536)
Totale netto	8.778	10.376
	1.343.817	991.916

Con il conferimento dell'attività aziendale della Castelvetro s.p.a. (già In.Al.Ca.) in Inalca s.p.a. (già Ultrocchi Carni) si è concluso il riordino societario connesso alla concentrazione, in capo a quest'ultima, delle attività di tutto il comparto carni bovine, mentre, con l'entrata in funzione del nuovo stabilimento di Ospedaletto Lodigiano, si è definito l'assetto finale della struttura di settore che vede oggi lo svolgersi delle attività produttive in tre stabilimenti ad elevato grado di automazione e specializzazione per prodotto:

- Castelvetro di Modena: attività di macellazione, produzione di hamburger surgelati, carni fresche e congelate disossate, altri prodotti per l'industria e produzione di carni in scatola destinate ai paesi esteri;
- Rieti: attività di disosso industriale, produzione di carni cotte ed elaborate per l'industria, tagli industriali congelati, carne in scatola a marchio Montana e ad altri marchi commerciali;
- Ospedaletto Lodigiano: attività di macellazione, produzioni di carni fresche per la grande distribuzione, prodotti porzionati ed elaborati freschi per il libero servizio.

L'acquisto stabilimento di Guardamiglio Carni s.p.a., avendo trasferito l'attività di macellazione nel nuovo stabilimento di Ospedaletto Lodigiano, sin dal mese di ottobre 1999 è stato destinato alle attività di disosso, nonché a piattaforma logistica per alcuni importanti clienti.

Il nuovo assetto produttivo del settore ha reso necessaria la dismissione dello stabilimento di macellazione e lavorazione carni bovine di Santo Stefano Ticino in cui Ultrocchi Carni operava precedentemente l'entrata in funzione della nuova unità produttiva di Ospedaletto Lodigiano.

Nel contesto di cui sopra, l'acquisizione di Guardamiglio Carni ha giocato un ruolo fondamentale, contribuendo a far raggiungere ad Inalca la massa critica essenziale per una più efficiente gestione delle attività produttive nel nuovo stabilimento, integrando altresì le già elevate competenze commerciali di Inalca.

Il settore delle carni bovine ha fatto registrare una naturale crescita di fatturato e di quote di mercato, legata in buona parte all'acquisto di Guardamiglio Carni, ma anche al forte cambiamento del mix dei prodotti venduti, fornendo anche le basi per un ulteriore futuro sviluppo.

Infatti il mix di vendita ha fatto segnare un incremento dell'incidenza relativa ai prodotti trasformati ed ai prodotti semilavorati per l'industria, tra i quali si segnala il forte sviluppo degli hamburger registrato nel mercato del foodservice, in Italia e in Europa, e della carne cotta per le industrie di trasformazione.

Proseguiranno, nel corso dell'anno 2000, le attività per il raggiungimento della saturazione della capacità pro-

duttiva del nuovo stabilimento di Ospedaletto Lodigiano, che avverrà, principalmente, tramite l'ulteriore incremento dei volumi di vendita dei prodotti elaborati per il canale gd-do.

Nel secondo semestre dell'anno, e nei primi mesi del 2000, si è ottimizzato il processo di riposizionamento del marchio Montana che sarà utilizzato non solo per la carne in scatola, ma anche per la promozione dei nuovi prodotti elaborati, trasformati e precotti a base di carne; tale progetto è scaturito dall'utilizzo delle sinergie tra le competenze produttive e commerciali di Inalca e Corte Buona.

Un ruolo importante nel processo di sviluppo all'interno del canale della grande distribuzione è costituito dalla società Ge.Mark s.r.l., acquisita nell'ambito dell'accordo con i fratelli Fiorani (ex-azionisti del "gruppo" Guardamiglio), che già svolge la propria attività nella gestione di oltre 90 punti vendita al pubblico relativamente ai prodotti a base di carne, sviluppando un fatturato di 56 miliardi. L'integrazione commerciale e produttiva con la struttura di Inalca, potrà consentire a Ge.Mark di raggiungere importanti risultati di crescita in termini di volumi di vendita, oltre a rappresentare in futuro, per il Gruppo, un sempre maggiore e proficuo contatto con il consumatore finale dei prodotti elaborati freschi a marchio Montana.

Un altro importante fattore di crescita sarà costituito dall'export Cee ed extra-Cee, sulla base sia delle partecipate società estere operanti in Angola e in Russia, sia utilizzando le competenze derivanti dall'avvenuto accordo per l'acquisizione del controllo della società di trading monegasca Frimo, perfezionato nei primi mesi del 2000; l'integrazione con il network internazionale di questa società, consentirà ad Inalca di garantirsi la presenza commerciale in numerosi paesi extra-Cee, molto interessanti per gli sviluppi futuri, potendo offrire alla clientela una gamma di prodotti ben più estesa rispetto all'attuale; ottime inoltre le possibilità di integrazione anche nell'ambito del mercato europeo.

Nell'area dei salumi, con la vendita di Multiservice s.p.a. da CREMONINI a Corte Buona, avvenuta nel corso dell'esercizio, si è avviato il processo di integrazione gestionale tra le due società; infatti Corte Buona, pur operando nel settore salumi, stava sviluppando una propria gamma di prodotti nell'area degli snacks dove Multiservice già opera con proprie competenze produttive.

Per quanto riguarda il mercato italiano, si è registrato un incremento delle vendite nell'area dei wurstel a marchio Hot One e dei salami senza conservanti; un ulteriore fattore di crescita sarà costituito dal lancio dei prodotti a marchio Montana (bresole ed arrosti), nell'ambito del più ampio progetto di utilizzo del brand Montana in collaborazione con Inalca.

Nell'area degli snacks, sulla base delle sinergie di cui sopra, ulteriori incrementi di fatturato sono attesi dalle vendite di panini freschi e tramezzini nei canali gd-do, attualmente non serviti con queste merceologie, nonché dall'ampliamento della linea prodotti "MegaSnack" Hot One.

Per quanto riguarda il processo di internazionalizzazione, si è realizzato un sensibile incremento della commercializzazione in paesi esteri, grazie anche alla realizzazione di joint-venture produttive e commerciali in alcuni di questi:

- Buona Italia Alimentos, società controllata all'85% da Corte Buona, ha realizzato una linea produttiva di pre-affettati ed ha siglato un accordo con un operatore locale per la produzione di salumi non italiani; inoltre distribuisce direttamente altre linee di prodotti acquistati da Corte Buona;
- joint venture produttiva in Canada che consentirà anche di esportare negli Stati Uniti;
- accordi con un operatore giapponese per la costituzione di una società finalizzata alla produzione, su nostra licenza, di salumi italiani per il mercato giapponese.

All'interno dell'area della lavorazione e confezionamento di spezie, aromi ed additivi, Compagnia delle Spezie ha proseguito la propria strategia di focalizzazione nel mercato delle industrie di trasformazione alimentare, attuata mediante l'ampliamento della gamma dei prodotti, il miglioramento del livello qualitativo degli stessi ed il rafforzamento della rete di vendita, al fine di aumentare la propria presenza nei confronti dei clienti importanti, nonché di acquisire nuova clientela.

Distribuzione

Il settore in esame comprende le seguenti divisioni specifiche:

- distribuzione alimentare al catering
- distribuzione door to door di prodotti surgelati

Ripartizione dei ricavi per attività (<i>in milioni</i>)	<i>31.12.1999</i>	<i>31.12.1998</i>
<u>Distribuzione alimentare al catering</u>	982.253	811.584
- ricavi intercompany	(586)	(668)
Totale netto	981.667	810.916
<u>Distribuzione door to door</u>	35.628	38.790
- ricavi intercompany	(56)	(50)
Totale netto	35.572	38.740
	1.017.239	849.656

In data 1 dicembre 1999 è avvenuta l'incorporazione, a seguito di atto di fusione, della società Marr s.p.a., in Grex s.r.l. e successiva variazione della ragione sociale di quest'ultima in Marr s.p.a..

L'inserimento di Islandia all'interno del gruppo Marr, avvenuto mediante la vendita della partecipazione da CREMONINI s.p.a., rientra in un più ampio piano di riorganizzazione del comparto door to door, finalizzato all'ottenimento di sinergie con la realtà della distribuzione al catering, da realizzarsi principalmente mediante l'integrazione nelle aree degli acquisti e della logistica, nonché nella gestione del modello di sviluppo basato sulle filiali.

Nell'area della distribuzione alimentare al catering, nel corso dell'anno è stata completata l'acquisizione di nuove unità distributive, che operano e opereranno come filiali e/o consociate di Marr, ovvero tramite contratti di agenzia con deposito e, soprattutto, si è operato per integrarne le relative attività. Nel dettaglio le variazioni della struttura organizzativa sono state:

- Marr Sicilia, attivata nell'aprile 1999 tramite un contratto di affitto di azienda con la controllata Marr Alisurgel s.r.l., per implementare completamente il modello Marr che si basa principalmente sulla gestione di filiali;
- Copea s.r.l., della quale è stato acquisito il controllo nel marzo 1999, ha permesso di aumentare la penetrazione commerciale nell'area a sud di Rimini;
- Sanremomare s.r.l., società neocostituita della quale Marr è l'unico socio, ha acquisito, nell'estate 1999, l'attività della Sanremo Mare s.p.a. con questa operazione il gruppo Marr ha avuto la possibilità sia di operare sulla riviera ligure, che di porre una base per la futura espansione in Francia (Costa azzurra);
- Venturi Alfredo s.r.l., della quale Marr detiene il 100% del capitale sociale acquisito nel febbraio 1999, ha permesso di consolidare la presenza del gruppo nel settore del commercio di prodotti ittici sia freschi che congelati nella "riviera adriatica";
- inoltre sono stati attivati due significativi contratti di agenzia con deposito nell'area a nord-ovest della Sardegna e sull'isola d'Elba.

L'anno 1999 è stato un esercizio di importante crescita, sia in termini di fatturato che di risultati, ottenuti mediante l'implementazione delle seguenti linee guida:

- l'incremento dell'attenzione sui segmenti di mercato strategici (in particolare alberghi e ristoranti), con l'ulteriore dismissione di clienti marginali in segmenti di mercato poco remunerativi e con elevato rischio di recuperabilità dei crediti; tale incremento è stato conseguito applicando la strategia aziendale volta all'ampliamento della gamma di prodotti al cliente ed al miglioramento continuo del rapporto

cliente/fornitore Marr;

- l'ampliamento delle linee di prodotti con marchi di proprietà Marr che sono caratterizzati da un elevato livello qualitativo e di contenuto di servizio.

Le attività dell'anno 2000 saranno finalizzate al consolidamento dello sviluppo ottenuto ed alla integrazione delle aree di business derivanti dalle acquisizioni effettuate, nonché al potenziamento e miglioramento dei processi gestionali e commerciali, unitamente al rafforzamento qualitativo e quantitativo dell'organizzazione di vendita.

Relativamente al settore door to door, in cui opera Islandia utilizzando il proprio marchio "Quinta Stagione", l'esercizio è stato caratterizzato da un'importante opera di ristrutturazione dell'organizzazione di vendita, finalizzata a consentire alla società di raggiungere i propri obiettivi di crescita sul mercato.

Da un lato, infatti, è proseguita l'attività di razionalizzazione della rete di concessionari esistenti, con l'obiettivo di individuare e mantenere quelli in grado di assicurare lo sviluppo del business, dall'altro è iniziata, nella seconda parte dell'anno, l'implementazione delle filiali dirette, sia in sostituzione di concessionari cessati, che ad integrazione e rafforzamento dell'organizzazione esistente.

In questo processo di implementazione del modello basato prevalentemente sulle filiali dirette, Islandia potrà beneficiare delle competenze e delle esperienze maturate in questa attività da Marr; a questo riguardo nei primi mesi del 2000 sono già state avviate 15 nuove filiali, oltre all'inizio dell'attività da parte della neocostituita Quality & Service s.r.l. (99%).

Nel corso dell'anno proseguirà il previsto piano di apertura delle filiali, con l'inserimento massiccio di nuovi vendori e automezzi, con la riqualificazione graduale dell'offerta, sia in termini di gamma prodotti, sia con nuove iniziative tese a catturare un numero crescente di consumatori; fra queste la più significativa riguarda la creazione di un nuovo sito di commercio elettronico che partirà già dai primi di giugno.

Ristorazione

L'attività svolta è suddivisa in due aree di business: ristorazione dei trasporti con marchio "Chef Express" (servizio a bordo treno, differenziato per tipologia e classe) e ristorazione commerciale con marchi "Bar Chef Express", "Hot One", "Piazza Italia" e "Harry's Bar" (self-service, chioschi, snack-bar, caffetterie e ristorazione gourmet).

Ripartizione dei ricavi per attività (<i>in milioni</i>)	31.12.1999	31.12.1998
<u>Commerciale</u>	93.183	88.498
- ricavi intercompany	(387)	
Totale netto	92.796	88.498
<u>Dei trasporti</u>	118.895	105.000
- ricavi intercompany	(222)	
Totale netto	118.673	105.000
	211.469	193.498

L'anno 1999 ha rappresentato una tappa fondamentale per la crescita del settore ristorazione, crescita evidenziata non solo dall'incremento di fatturato avvenuto nelle due aree di business, ma soprattutto dagli avvenimenti accaduti nell'anno i cui effetti si ripercuteranno fortemente sui risultati futuri, già a partire dai primi mesi del 2000.

L'esercizio concluso ha visto l'ulteriore attuazione della strategia di aumentare la propria leadership all'interno del segmento di mercato dei buffet di stazione, avvenuta mediante una più efficiente gestione dei buffet acquisiti alla fine dell'anno 1998 e attraverso l'acquisizione di nuovi buffet. In particolare:

- sono stati sviluppati in termini di fatturato e di proposte ai clienti, i buffet di Brescia, Belluno e Novara, acquisiti come società nel dicembre 1998;
- sono stati acquisiti direttamente ed avviati i buffet di Palermo e di Saronno;
- è stata acquisita la società S.I.T.A.L., che gestisce il buffet di stazione di Alessandria.

Tali aperture hanno fatto sì che il numero dei buffet di stazione in gestione, alla fine dell'anno 1999, raggiungesse il numero di 15 unità, con una quota di mercato del 27%.

Nel mercato nazionale della ristorazione in concessione, in continua crescita, altre aperture di punti vendita hanno interessato l'aeroporto di Fiumicino e, soprattutto, è stato realizzato il completo restyling della Stazione Termini di Roma, dove si è ulteriormente rinforzata la nostra presenza attraverso l'incremento dei punti vendita all'interno del progetto denominato "Food Village".

Il fatto innovativo per la divisione ristorazione, nel corso del 1999, è stato il lancio della campagna pubblicitaria "Chef Express" nelle principali stazioni italiane e sui treni, che ha avuto un notevole successo.

Relativamente al business della ristorazione dei trasporti, la società ha partecipato con successo alle gare per il rinnovo dei contratti già esistenti; nel dettaglio:

- aggiudicazione, tramite Associazione Temporanea di Impresa, del rinnovo del contratto con le Ferrovie dello Stato, fino al 31 maggio 2003, per i servizi di ristorazione a bordo treno sulle linee italiane;
- aggiudicazione del rinnovo del contratto con le Ferrovie dello Stato francesi (S.N.C.F) fino al giugno 2001, per i servizi di ristorazione a bordo del treno TGV sulle tratte Parigi-Milano, già servite;
- aggiudicazione, avvenuta nei primi mesi del 2000, del rinnovo del contratto con le Ferrovie svizzere Cisalpino A.G. fino al dicembre 2003, per i servizi di ristorazione a bordo dei treni che operano sulle tratte da Milano, Venezia e Firenze verso la Svizzera.

A conferma della volontà di affermare la propria leadership nell'area della ristorazione ferroviaria a livello europeo, è stata costituita la società Momentum Services ltd in partnership con Granada Food Service, con quota di controllo del 51%, per la partecipazione alla gara dei servizi di ristorazione a bordo dei treni Eurostar, sulle tratte ferroviarie Londra-Parigi e Londra-Bruxelles.

Nel mese di febbraio 2000 la gara si è conclusa con l'aggiudicazione da parte della neo-costituita società; a partire dal 1° giugno 2000 inizierà l'attività con prima scadenza contrattuale maggio 2003 e possibilità di rinnovo fino al maggio 2007.

L'accelerazione del processo di internazionalizzazione è stato ultimamente attuato mediante costituzione di una nuova società francese Cremonini Restauration s.a.s., con quota di controllo del 92%, per la creazione e la gestione di una catena di ristorazione veloce in Francia denominata "Gusto"; il primo punto vendita presso la stazione ferroviaria di Lione è stato inaugurato nel marzo 2000; nel corso dello stesso anno è prevista l'apertura di nuovi locali nelle principali città francesi.

Nel 2000, verrà dato nuovo impulso alla strategia di crescita nella ristorazione commerciale, mediante l'acquisizione e/o l'apertura di nuovi buffet, di cui una è già avvenuta nei primi mesi dell'anno (buffet di Faenza).

Attività centralizzate

Le attività svolte in quest'area sono principalmente legate alla gestione di partecipazioni, del patrimonio immobiliare ed alla prestazione di servizi specializzati a supporto delle attività di core business.

Ripartizione dei ricavi per attività (<i>in milioni</i>)	31.12.1999	31.12.1998
<u>Immobiliare</u>	5.814	3.809
- ricavi intercompany	(649)	(806)
Totale netto	5.165	3.003
<u>Servizi</u>	6.770	12.325
- ricavi intercompany	(899)	(1.216)
Totale netto	5.871	11.109
<u>Holding</u>	18.343	18.539
- ricavi intercompany	(95)	(123)
Totale netto	18.248	18.416
	29.284	32.528

Partecipazioni

L'attività di gestione di partecipazioni, oltre che dalla Capogruppo, è svolta da C.E.I.Be.C. s.r.l. che detiene l'intera quota delle società immobiliari Ca-Ma s.r.l., Polis s.r.l. e Ital-Ristoro s.r.l..

Immobiliare

Le società che rientrano in quest'area sono proprietarie di immobili a destinazione civile, commerciale e direzionale, concessi in locazione a società partecipate ed a terzi.

In particolare:

- Ca-Ma s.r.l. è proprietaria di un immobile ad uso civile e commerciale ubicato in Modena;
- Polis s.r.l. è proprietaria del centro direzionale ubicato in Castelvetro di Modena ove hanno sede la Capogruppo ed altre società del Gruppo;
- Immobiliare Ciclamino s.r.l. è proprietaria di immobili ubicati in Roma, Genova, S. Donato Milanese e Campogalliano;
- Ital-Ristoro s.r.l. è proprietaria dell'immobile ubicato in Roma, in corso di ristrutturazione e destinato ad attività commerciali prevalentemente nell'area ristorazione;
- Consorzio Centro Commerciale Ingrosso Carni s.r.l. è proprietaria del complesso industriale in cui Marr s.p.a. svolge l'attività di stoccaggio e lavorazione dei prodotti a base di carne destinati ai clienti catering.

Servizi specializzati

Progettazioni Industriali s.r.l.

* attività tecnico-progettuale ed informatica: studio, progettazione, collaudo interno ed indirizzo dell'attività di manutenzione delle strutture produttive (immobili ed impianti), sia di nuova realizzazione che correlate a piani di ristrutturazione o di ampliamento; gestione dell'hardware centrale per alcune società controllate, nonché progettazione e aggiornamento del software applicativo utilizzato dal Gruppo.

Staff Service s.r.l.

* amministrazione del personale: elaborazione e gestione amministrativa delle retribuzioni e degli oneri

previdenziali ed assistenziali relativi al personale dipendente delle varie società del Gruppo.

Interjet s.r.l.

* servizi di trasporto aereo: gestione dell'aeromobile di proprietà con base operativa a Bologna; la società è in possesso della licenza per il trasporto pubblico di passeggeri ed opera prevalentemente come aero-taxi con noleggio a terzi ed in misura minore a società del Gruppo.

Cremonini Finance plc

* attività finanziaria: la società ha emesso, per conto del Gruppo, un prestito obbligazionario in Eurobond di 250 miliardi di lire collocato sul mercato internazionale.

Le locazioni ed i servizi prestati sia a società del Gruppo che a terzi, sono effettuati a normali condizioni di mercato, relativamente alle diverse tipologie di prestazioni.

Investimenti

Nel corso dell'esercizio 1999, il totale degli investimenti netti realizzati in immobilizzazioni materiali ammonta a 91.926 milioni, ed è costituito da 108.334 milioni di incrementi di attività al netto di 16.408 milioni di dismissioni.

Il totale degli incrementi netti delle immobilizzazioni immateriali ammonta a 52.819 milioni, comprensivo di 28.656 milioni relativi alla differenza di consolidamento generatasi per l'acquisizione di partecipazioni; complessivamente il valore degli investimenti effettuati per le acquisizioni di partecipazioni è stato di 45.662 milioni.

Inoltre, l'incremento delle attività immobilizzate generato dalla variazione dell'area di consolidamento è stato pari a 59.067 milioni sulle immobilizzazioni materiali e a 2.451 milioni sulle immobilizzazioni immateriali, prevalentemente riferibile alle acquisizioni di Guardamiglio Carni, Ge.Mark, Baldi Carni, Venturi Alfredo, Copea, S.I.T.A.L. (buffet di Alessandria), nonché al consolidamento del Consorzio Centro Commerciale Ingrosso Carni, Multiservice, CE France e dei buffet di Brescia, Belluno e Novara.

Tipologia degli investimenti netti per settore

<i>(in milioni)</i>	<i>Produzione</i>	<i>Distribuzione</i>	<i>Ristorazione</i>	<i>Altre</i>	<i>Totale</i>
Fabbricati e impianti	47.896	13.635	107	(1.358)	60.280
Attrezzature ed altri beni	8.166	106	2.007	1.156	11.435
Immobilizzazioni in corso e anticipi	12.308	4.917	566	2.420	20.211
Totale	68.370	18.658	2.680	2.218	91.926
Costi d'impianto, costi di ricerca, licenze, marchi, brevetti	6.771	3.393	75	203	10.442
Avviamenti		1.098	1.055		2.153
Differenza di consolidamento	19.403	5.289	3.964		28.656
Immobilizzazioni in corso - anticipi	396	2.546	1.421		4.363
Altre immobilizzazioni immateriali	312	2.452	3.135	1.306	7.205
Totale	26.882	14.778	9.650	1.509	52.819

Gli investimenti di natura tecnico-produttiva hanno interessato prevalentemente il settore produzione e si rife-

riscono, in particolare, al completamento da parte di Inalca del nuovo stabilimento produttivo di Ospedaletto Lodigiano; gli altri investimenti tecnici di rilievo, realizzati nel settore della distribuzione al catering, si riferiscono all'acquisizione da parte di Marr della struttura distributiva di Opera (Milano).

Gli investimenti iscritti nelle immobilizzazioni immateriali hanno interessato: la ristorazione, relativamente ai costi di ampliamento, ristrutturazione e migliorie su beni di terzi dei locali in gestione; la produzione relativamente ai costi della comunicazione pubblicitaria sul marchio Hot One e dei costi di avviamento del nuovo stabilimento di Ospedaletto Lodigiano, e la distribuzione relativamente alle migliorie sulle strutture distributive in affitto da terzi, nonché i costi relativi alle acquisizioni effettuate ed alle fusioni attuate nell'esercizio.

Attività di ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca e sviluppo viene svolta da tutte le società del Gruppo in relazione alla natura ed alle caratteristiche della propria attività, sia in termini di innovazione di prodotti e/o offerta di servizi, che in termini di controllo qualità effettuato dai laboratori interni, sia sui propri prodotti che su quelli acquistati.

Nel dettaglio le principali attività in corso sono:

- INALCA sta conducendo ricerche per lo studio di nuovi prodotti in IQF, prodotti elaborati quali cotti e ricomposti destinati alla grande distribuzione per il libero servizio;
- CORTE BUONA sta conducendo ricerche sulla definizione di un sistema di rintracciabilità delle materie prime, partendo dai prodotti finiti, oltre alla sperimentazione su alcuni prodotti stagionati, (fuori dalle aree protette IGP) e su nuovi prodotti cotti ed elaborati;
- MARR, tramite il proprio laboratorio di controllo qualità, definisce lo standard qualitativo e ne verifica rigidamente l'applicazione per le linee di prodotto a marchi di proprietà;
- RISTORAZIONE, oltre a garantire il controllo qualità sulle merci acquistate, sta conducendo attività di sviluppo sulla qualità del servizio fornito, intervenendo anche sull'innovazione nei processi organizzativi a supporto.

Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Riassumiamo di seguito quelli che sono stati i fatti rilevanti avvenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio, alcuni dei quali già citati anche nelle pagine precedenti.

Produzione

- nel marzo 2000 si è concluso l'accordo per l'acquisto, attraverso la partecipazione in Frimo, del suo network per la vendita a livello internazionale di prodotti a base di carne;

Ristorazione

- nel mese di febbraio la controllata Momentum Services ltd si è aggiudicata la gara per il contratto "Eurostar", relativa alla gestione dei servizi di ristorazione sulle linee ferroviarie in partenza da Londra per Parigi e Bruxelles, fino a maggio 2003 con possibilità di rinnovo fino al maggio 2007;
- nel mese di marzo 2000 CREMONINI s.p.a. si è aggiudicata la gestione dei servizi di ristorazione sui treni "Cisalpino", fino al dicembre 2003;
- nel primo trimestre sono stati acquisiti nuovi buffet nelle stazioni ferroviarie di Faenza, Chiavari e San Pietro (Città del Vaticano);
- in data 1 marzo 2000 il Consiglio di Amministrazione di CREMONINI s.p.a. ha approvato il progetto di

fusione per incorporazione delle controllate:

- Buffet Stazione di Belluno s.r.l. – Belluno;
- S.I.T.A.L. Società Industria Turistica Alberghiera s.r.l. - Alessandria;
- Volo Nedda Buffet Stazione Brescia s.r.l. – Brescia;
- Buffet Stazione FFSS. di Vallini Giancarlo e Leinati Rosy s.r.l. – Novara.

Infine, alla data del 28 marzo 2000, le azioni proprie in portafoglio a CREMONINI sono pari a n. 2.965.000 per un controvalore di 10.634 milioni; la movimentazione nel corso del primo trimestre 2000 è stata la seguente:

<i>Periodo</i>	<i>N. azioni</i>	<i>Corrispettivo (milioni)</i>
31.12.1999	1.297.000	5.306
Gennaio 2000	1.722.000	6.581
Febbraio 2000	924.000	3.724
Marzo 2000	181.000	883
Marzo 2000	(1.159.000)	(5.860)
28.3.2000	2.965.000	10.634

Evoluzione prevedibile della gestione

Grazie ai piani di sviluppo avviati ed al conseguente ulteriore contenimento dei costi a seguito dei progetti di eliminazione di sovrastrutture, sia i ricavi che la redditività consolidata dovrebbero far registrare soddisfacenti risultati.

In particolare sarà data particolare attenzione alle seguenti linee guida:

- Produzione: messa a regime della nuova struttura produttiva di Ospedaletto Lodigiano;
- Distribuzione: consolidamento della crescita ed integrazione delle acquisizioni effettuate nel 1999;
- Ristorazione: ulteriore impulso allo sviluppo nella ristorazione commerciale con apertura di nuovi locali;
- Attività centralizzate: riordino gestionale e societario del settore immobiliare mediante fusione per incorporazione in C.E.I.Be.C. delle società Ca-Ma, Polis e Ital-Ristoro.

Accorpamento del settore servizi mediante fusione per incorporazione in Progettazioni Industriali della società Staff Service.

L'andamento della gestione nei primi mesi dell'anno 2000 evidenzia risultati in linea con i programmi e gli obiettivi del Gruppo.

La capogruppo Cremonini

L'esercizio 1999 è stato caratterizzato da importanti fattori, già ampiamente commentati in precedenza, in parte riconducibili direttamente alla Società ed all'attività da essa svolta principalmente nel settore della ristorazione e, in parte, con riferimento ai settori nei quali la Società, in qualità di holding industriale, opera attraverso le proprie controllate.

Da un punto di vista societario il fatto più rilevante che ha caratterizzato l'anno 1999 per CREMONINI, comportando significativi effetti sui valori del bilancio, è stata l'operazione di incorporazione, nell'ambito del più ampio processo di riorganizzazione dei settori carni, di Castelvetro s.p.a. (ex In.Al.Ca.).

Operazione societaria di fusione

Nel corso del 1999, ai sensi e per gli effetti di cui agli articoli 2501 e seguenti del Codice Civile, è stata attuata l'operazione di fusione per incorporazione in CREMONINI della società controllata Castelvetro s.p.a. con sede in Castelvetro di Modena e con capitale sociale interamente posseduto da CREMONINI. Il relativo atto di fusione è stato rogato in data 10 dicembre 1999 a cura del notaio Guido Vellani. I valori economico-patrimoniali del bilancio 1999 di CREMONINI comprendono pertanto anche i dati contabili della società incorporata, con effetto dall'inizio dell'esercizio in esame.

Si riportano di seguito, in forma sintetica, i prospetti economici, patrimoniali e finanziari per una breve analisi dei risultati conseguiti dalla Società. A seguito della fusione per incorporazione di Castelvetro in CREMONINI, avvenuta con effetti giuridici dal 30.12.1999, i valori del bilancio al 31.12.1999 non sono confrontabili con quelli dell'anno precedente; al fine di una corretta comparazione ed analisi dei risultati viene evidenziato il dettaglio dei valori dell'anno corrente riferiti alla società incorporante (CREMONINI) ed alla società incorporata (Castelvetro).

Conto economico

(in milioni)	Società incorporante	Società incorporata	Totale Cremonini 31.12.1999	Totale Cremonini 31.12.1998
Ricavi totali	215.594	487.292	702.886	211.169
Variazione rimanenze prodotti in corso, semilavorati e finiti		18.887	18.887	
Valore della produzione	215.594	506.179	721.773	211.169
Costi della produzione	(121.146)	(435.869)	(557.015)	(112.893)
Valore aggiunto	94.448	70.310	164.758	98.276
Costo del lavoro	(53.946)	(34.467)	(88.413)	(52.590)
Margine operativo lordo	40.502	35.843	76.345	45.686
Ammortamenti e svalutazioni	(18.754)	(18.809)	(37.563)	(16.742)
Risultato operativo	21.748	17.034	38.782	28.944
Proventi (oneri) finanziari netti	4.969	(9.328)	(4.359)	(10.745)
Risultato della gestione caratteristica	26.717	7.706	34.423	18.199
Proventi (oneri) netti da partecipazioni	7.736	6.396	14.132	(10.532)
Proventi (oneri) straordinari netti	(85)	4.649	4.564	(1.462)
Risultato prima delle imposte	34.368	18.751	53.119	6.205
Imposte sul reddito d'esercizio			(28.870)	(6.569)
Risultato netto			24.249	(364)

Relativamente alla società incorporante, la crescita dei ricavi è il risultato netto tra l'incremento di fatturato registrato dalla divisione ristorazione, circa 7 miliardi (+3,6% rispetto al 1998) e la flessione evidenziata dalla holding, circa 3 miliardi, riconducibile alla diminuzione di ricavi non ricorrenti presenti nel dato dell'anno precedente.

L'andamento del margine lordo, che passa da 46 miliardi a 41 miliardi, risente, oltre che dell'andamento del fatturato di cui sopra, della presenza di oneri non ricorrenti manifestatisi nell'esercizio in capo alla holding, relativamente alla perdita su un credito relativo ad una situazione pregressa (3,2 miliardi).

Il risultato operativo, che passa da 29 miliardi a 22 miliardi, riflette l'andamento del margine operativo lordo ed i maggiori accantonamenti effettuati nella holding.

A livello complessivo di società, la diminuzione degli oneri finanziari che passano da 11 miliardi nel 1998 a 4 miliardi nel 1999, risente dell'apporto di capitale relativo alla quotazione alla Borsa Valori avvenuta nel dicembre 1998, oltre che di una più efficiente gestione delle fonti di finanziamento sul mercato finanziario.

Conseguentemente, anche per effetto del contributo apportato dalla società incorporata, il risultato della gestione caratteristica evidenzia un sensibile miglioramento passando da 18 miliardi del 1998 a 34 miliardi del 1999.

Il saldo dei proventi ed oneri da partecipazioni, positivo per 14 miliardi nel 1999 rispetto ad un negativo di 11 miliardi nel 1998, risente delle plusvalenze da cessione di partecipazioni (Ristochef, Ligabue e S.Stefano) realizzate nell'esercizio.

Le imposte dell'esercizio, pari a 29 miliardi, sono comprensive di accantonamenti per imposte sostitutive di 13 miliardi e per imposte differite nette di 5 miliardi.

<i>(in milioni)</i>	Stato patrimoniale			
	<i>Società incorporante</i>	<i>Società incorporata</i>	<i>Totale Cremonini 31.12.1999</i>	<i>Totale Cremonini 31.12.1998</i>
Immobilizzazioni immateriali	34.966		34.966	38.392
Immobilizzazioni materiali	14.648	4.108	18.756	14.999
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	383.346	313.991	697.337	453.569
Capitale immobilizzato	432.960	318.099	751.059	506.960
Attività di esercizio a breve termine	110.904	691	111.595	132.479
Altre passività a breve termine	(154.694)	(239)	(154.933)	(107.244)
Capitale di esercizio netto	(43.790)	452	(43.338)	25.235
Trattamento di fine rapporto ed altri fondi a medio-lungo termine	(27.246)		(27.246)	(17.127)
Capitale investito netto	361.924	318.551	680.475	515.068
Patrimonio netto	376.889	18.751	395.640	365.026
Totale patrimonio netto	376.889	18.751	395.640	365.026
Indebitamento finanziario a medio-lungo termine	160.750		160.750	24.000
Indebitamento finanziario netto a breve termine	124.071	14	124.085	126.042
Posizione finanziaria netta	284.821	14	284.835	150.042
Mezzi propri e debiti finanziari	661.710	18.765	680.475	515.068

Posizione finanziaria netta

(in milioni)	Posizione finanziaria netta			<i>Totale Cremonini</i> <i>31.12.1999</i>	<i>Totale Cremonini</i> <i>31.12.1998</i>
	<i>Società incorporante</i>	<i>Società incorporata</i>	<i>Totale</i>		
Debiti verso banche ed obbligazioni					
- esigibili entro 12 mesi	(111.203)		(111.203)	(172.458)	
- esigibili tra 1 e 5 anni	(114.500)		(114.500)	(24.000)	
- esigibili oltre 5 anni	(46.250)		(46.250)		
Totale debiti verso banche ed obbligazioni	(271.953)		(271.953)	(196.458)	
Disponibilità					
- disponibilità liquide	45.325	(14)	45.311	77.016	
- attività finanziarie e dell'attivo circolante	11.363		11.363	44.086	
Totale disponibilità	56.688	(14)	56.674	121.102	
C/c interni di tesoreria ed altri debiti finanziari verso controllate	(69.556)		(69.556)	(74.686)	
Totale della posizione finanziaria al netto delle disponibilità	(284.821)	(14)	(284.835)	(150.042)	

La voce "C/c interni di tesoreria ed altri debiti finanziari verso controllate" include il debito verso la controllata Cremonini Finance plc di 250 miliardi, con scadenza febbraio 2003.

La gestione propria

La società svolge il ruolo di indirizzo gestionale delle diverse società operative controllate e, nell'ambito del rapporto con le stesse, eroga servizi centralizzati; detiene inoltre altre partecipazioni.

La direzione unitaria viene svolta mediante la pianificazione delle strategie connesse ai singoli business ed il coordinamento dell'elaborazione dei piani economico-finanziari anche di natura pluriennale che le singole società predispongono, nonché mediante il controllo di gestione periodico sulle attività operative.

I servizi diretti

I rapporti ed i servizi specifici, svolti ed effettuati prevalentemente verso le società del Gruppo a normali condizioni di mercato, interessano le seguenti aree operative:

finanza: la tesoreria centralizzata provvede alla gestione di tutti i flussi finanziari, ottimizzando anche gli affidamenti commerciali concessi alle società dagli istituti bancari.

Nell'ambito dello stesso servizio viene eseguita la pianificazione dei finanziamenti speciali ed a medio-lungo termine, correlati con gli investimenti posti in essere dalle diverse società;

garanzie e consulenza: rilascio di garanzie fidejussorie - bancarie ed assicurative - per lo svolgimento di particolari attività commerciali e specifici impegni contrattuali (import-export, licitazioni, appalti, costituzione di depositi cauzionali, contratti per forniture e somministrazioni); assistenza generale in materia contabile, societaria, fiscale, giuridico-legale e contrattuale;

assicurazioni:

copertura di tutti i rischi connessi con le diverse attività produttive e commerciali, con uniformità delle procedure e dei relativi costi, mediante rapporto di collocamento delle polizze tramite un unico intermediario assicurativo;

smobilizzo di crediti commerciali:

servicer per conto della società di factoring C.R.C. s.p.a. nella gestione operativa e mandataria, per conto delle controllate Inalca, Marr e Corte Buona, nella presentazione dei crediti ed all'incasso del netto ricavo delle cessioni stesse. Il turn-over e gli altri elementi dell'operazione di securitization sono descritti nella nota integrativa.

Attività di ristorazione

La Società svolge direttamente ed in parte anche attraverso proprie controllate, attività nel settore della ristorazione commerciale e dei trasporti, in particolare a bordo treno.

Per i commenti e la sintesi dei risultati di tale attività si rimanda al più completo commento effettuato in precedenza sui risultati dell'attività del Gruppo.

Rapporti con imprese del Gruppo e società correlate

Con particolare riferimento all'attività propria di CREMONINI ed agli specifici rapporti finanziari e di servizio con società partecipate e correlate, effettuati a condizioni di mercato, precisiamo che gli stessi hanno interessato le seguenti tipologie di costi e ricavi dei quali indichiamo i valori complessivi, mentre in appositi allegati della nota integrativa sono esposti i dati patrimoniali ed economici di bilancio suddivisi per tipo di rapporto, relativamente a società partecipate e correlate:

(milioni)	Controllate	Collegate	Correlate
Proventi finanziari	22.984	-	14
Proventi per servizi	6.119	62	225
Altri proventi	594	83	-
Cessioni di merci	30.297	-	-
Oneri finanziari	(5.563)	-	(2)
Oneri per servizi	(7.628)	(27)	(2)
Acquisti di merci	(33.063)	-	-
Altri oneri	(1.242)	-	-
	12.498	118	235
Crediti	436.037	153	301
Debiti	558.142	91	1

Altre informazioni

Ai sensi delle vigenti disposizioni di legge ed in ottemperanza alle norme regolamentari emanate da Consob, precisiamo quanto segue:

Azioni proprie

La società possiede azioni proprie acquisite in base al mandato conferito agli Amministratori dalla delibera assembleare in data 24 settembre 1998 e dalle decisioni in tale ambito assunte dal Consiglio di Amministrazione, con lo scopo di mantenere la stabilità del titolo.

	<i>Valore nominale</i>	<i>31.12.1999</i>	<i>% sul capitale</i>	<i>Corrispettivo</i>
Azioni proprie	1.000 cadauna	n. 1.297.000	0,92	5.306 milioni

Oltre a quanto riportato nel capitolo “eventi successivi alla chiusura dell’esercizio”, precisiamo che CREMONINI non possiede altre azioni proprie, né tramite società fiduciaria, né per interposta persona.

Le società controllate e collegate non possiedono azioni di CREMONINI, né direttamente, né per il tramite di società fiduciarie o per interposta persona e le stesse società, nel corso dell’esercizio, non hanno posto in essere operazioni di acquisto e di vendita di azioni della Capogruppo.

Piano triennale di stock-option

L’assemblea tenutasi in data 24 settembre 1998 ha approvato l’istituzione di un “piano di assegnazione gratuita di azioni” (breviter Piano) destinato a dirigenti della società e delle controllate, nonché ad Amministratori della società e delle controllate in quanto dipendenti, per il triennio 1998 – 1999 – 2000.

Il Piano, finalizzato a dare riconoscimento all’opera svolta dai dipendenti, a favorire l’incentivazione dei partecipanti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di Gruppo, tenuto conto che le azioni attribuite diverranno normalmente alienabili decorso un triennio dall’anno di riferimento, prevede l’emissione e l’assegnazione di complessive n. 1.200.000 azioni durante il periodo di validità (1998 – 1999 – 2000).

In tale contesto, l’assemblea ha attribuito al Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell’art. 2443 del Codice Civile, la facoltà di aumentare gratuitamente il capitale sociale per un importo massimo di nominali 1,2 miliardi, da attuarsi mediante corrispondente emissione di azioni ordinarie aventi godimento dal 1° gennaio dell’anno di emissione, conferendo altresì all’Organo Amministrativo e per esso ai legali rappresentanti in carica, ogni potere per l’individuazione dei soggetti destinatari dell’assegnazione e per l’attuazione delle procedure di legge relative a tali operazioni.

Il Consiglio di Amministrazione, in esecuzione del mandato ricevuto, con delibera in data 15 ottobre 1999 relativamente all’esercizio 1998 e con delibera in data 31 dicembre 1999 relativamente all’esercizio 1999, ha individuato nominativamente i destinatari dell’assegnazione gratuita di azioni, attribuendo agli stessi il diritto di ottenere, nell’ambito del Piano e con le modalità di legge vigenti al momento delle rispettive delibere, le assegnazioni così complessivamente indicate:

	<i>n. azioni</i>	<i>% sul capitale</i>
- anno 1998	905.610	0,64
- anno 1999	228.150	0,16
Totali	1.133.760	0,80

L'evoluzione del Piano, secondo quanto descritto in precedenza ed in base alle indicazioni emanate da Consob, è rappresentata dalla seguente tavola:

ANNO 1999	N. azioni	Prezzo medio di esercizio		Prezzo di mercato	
		Lire	Euro	Lire	Euro
Diritti esistenti all'1.1.1999					
Diritti assegnati nel periodo	1.133.760	0	0	4.072	2,103
Diritti esistenti al 31.12.1999	1.133.760	0	0	4.060	2,097

Partecipazioni degli Amministratori

Alla data del 31 dicembre 1999, le partecipazioni in CREMONINI s.p.a. e sue partecipate, possedute esclusivamente dagli Amministratori, risultano essere:

Nominativo	Società	Possesso alla fine dell'esercizio 1998		Acquisiti Assegnazioni Sottoscrizioni		Cessioni		Possesso alla fine dell'esercizio 1999	
		Azioni n.	Quote v.n.	Azioni n.	Quote v.n.	Azioni n.	Quote v.n.	Azioni n.	Quote v.n.
numeri e valori in migliaia									
Cremonini Luigi	Cremonini s.p.a.	11.000		1.550				12.550	
Mangano Giuseppe	Cremonini s.p.a.	1.553				1.550		3	
Fabbian Valentino	Cremonini s.p.a.	3		7				10	
Cremonini Vincenzo	Cremonini s.p.a.	3						3	
Ravanelli Ugo	Cremonini s.p.a.	2						2	
Pedrazzi Giorgio	Cremonini s.p.a.	2						2	
Aratri Illias	Cremonini s.p.a.	73						73	
Aratri Illias	Ultrocchi Carni	0,8				0,8			
Aratri Illias	Cogea Sud s.r.l.			1.000					1.000
Aratri Illias	Quality & Service					1.800			1.800

Natura delle deleghe conferite agli Amministratori

Con riferimento alla Raccomandazione Consob del 20 febbraio 1997, le deleghe conferite ai singoli Amministratori sono quelle di seguito precise:

- al Presidente signor Luigi Cremonini, oltre la legale rappresentanza di cui all'art. 21 dello statuto sociale, sono stati conferiti i necessari poteri per il compimento degli atti relativi all'attività sociale, da esercitarsi con firma individuale, nell'ambito delle deleghe attribuite con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 1999;
- all'Amministratore Delegato signor Giuseppe Mangano, oltre la legale rappresentanza di cui all'art. 21 dello statuto sociale, sono stati conferiti i necessari poteri per il compimento degli atti relativi all'attività sociale, da esercitarsi con firma individuale, nell'ambito delle deleghe attribuite con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 1999;
- all'Amministratore Delegato signor Valentino Fabbian, sono stati conferiti i necessari poteri per il compimento degli atti relativi all'attività sociale specificamente orientata verso l'attività di ristorazione, da esercitarsi con firma individuale, nell'ambito delle deleghe attribuite con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 12 marzo 1999.

Nella attuale struttura degli Organi Sociali, non è istituito il Comitato Esecutivo e non è nominato il Direttore Generale.

Nel corso dell'esercizio, sia il Presidente che gli Amministratori Delegati, si sono avvalse dei poteri loro attribuiti solo per la normale gestione dell'attività sociale, mentre le operazioni significative, per tipologia, qualità e valore, sono state sottoposte all'esame del Consiglio di Amministrazione.

Moneta Unica Europea

Il comitato di lavoro, istituito dalla Capogruppo, ha proseguito lo studio delle problematiche relative alla transizione verso l'impiego della moneta unica.

Avendo concentrato gli sforzi per la soluzione del problema "anno 2000", per altro risolto senza particolari effetti tecnico-gestionali, il superamento del 1° gennaio ha comportato il rinvio, al secondo semestre del 2000, di ogni decisione relativa all'adozione dell'Euro.

I costi del sistema saranno quindi quantificati in base alle decisioni che il comitato di lavoro indicherà in relazione ai tempi di attuazione della conversione.

* * * * *

Signori Azionisti,

prima della conclusione e delle Vostre decisioni in merito, Vi confermiamo che il progetto di bilancio al 31 dicembre 1999, sottoposto al Vostro esame ed alla Vostra approvazione in questa sede assembleare, è stato redatto nel rispetto della legislazione vigente.

In merito alla destinazione dell'utile conseguito, pari a lire 24.249.204.774, proponiamo che lo stesso venga ripartito come segue:

- a riserva legale	lire	1.212.460.239
- a riserva utili indivisi	lire	6.434.784.535
- ad aumento gratuito di capitale a servizio del piano di stock option	lire	1.133.760.000
- a disposizione degli Azionisti aventi diritto al dividendo	lire	15.468.200.000

In caso di Vostra approvazione, proponiamo che il pagamento del dividendo lordo di lire 112,6 spettante ad ogni singola azione, avvenga il 25 maggio 2000, con stacco della relativa cedola alla data utile del 22 maggio, così come disciplinato dal regolamento della Borsa Italiana.

Infine, Vi invitiamo ad approvare il bilancio, unitamente alla presente relazione ed alle proposte in essa contenute.

Castelvetro, 29 marzo 2000

IL PRESIDENTE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
(Cav. Lav. Luigi Cremonini)

