



**Meno macchine, più vetrine,  
per un bilancio in equilibrio**

**3 marzo 2005**





# Indice degli argomenti

## Presentazione

1. Risultati 2004
2. Parametri gestionali
3. Scenario di mercato
4. Piano di attività: meno macchine, più vetrine
  - Meno costi
  - Più margini
  - Pari fatturato
  - Meno debiti
5. Prospettive

## Documentazione Allegata

- A. Risultati IV trimestre 2004
- B. Risultati 2003 – 2004
- C. Dati storici



# 1. Risultati 2004



## Risultati sintetici ultimo biennio

| <u>Milioni Euro</u> | <u>Fatturato netto</u> | <u>Risultato pre-tasse</u> | <u>Risultato dopo imposte</u> |
|---------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 2003                | 142,4                  | - 8,8                      | - 9,9                         |
| 2004                | 126,8                  | - 8,9                      | - 9,9                         |



## Le perdite dell'ultimo trimestre 2004

L'ultimo trimestre 2004 ha registrato una perdita di 8,6 milioni di Euro, rispetto alla perdita di 8,9 milioni dell'intero anno.

### Principali cause

- Meteo: il mese di ottobre con una temperatura anormalmente elevata.
- Mercato: l'accentuarsi del calo dei consumi calze nell'autunno 2004, con imprevedibili punte mensili fino al -22% (fonte GFK).
- Fatturato: Gruppo anno 2004: - 10,9% vs. 2003  
Capogruppo IV trimestre 2004: - 22,4% vs. 2003  
Capogruppo dicembre 2004: - 32,0% vs. 2003
- Costo del venduto: incrementato di 7 punti percentuali a causa della caduta del fatturato.
- Pubblicità: gli investimenti hanno pesato sul margine per circa 1 milione € in più rispetto al IV trimestre 2003..
- Articoli obsoleti: accantonamenti per svalutazione triplicati rispetto al 2003 (2,2 milioni vs. 0,7 milioni).



## Le cause delle perdite degli ultimi anni

1. Cronica recessione dei consumi del mercato calze/collant, dimezzati nell'ultimo decennio
2. Esuberante capacità produttiva del Gruppo, superiore di 1/3 alle vendite
3. Fatturato sul mercato russo, terzo per importanza dopo Italia e Francia, dimezzato nel biennio 2003-2004 rispetto al 2001-2002.
4. Fattori straordinari:
  - svalutazione azioni proprie per 5,4 milioni di Euro nel triennio 2001-2003;
  - ristrutturazione Le Bourget per quasi 2 milioni di Euro nel biennio 2002-2003
5. Altri fattori gestionali.
6. Imposte per 7,5 milioni di Euro nel quadriennio, anche in assenza di reddito.



## Le risposte ai problemi

1. Consumi
  - Diversificazione dal mercato calze/collant
  - Innovazione nel mercato calze/collant
  - Stabilizzazione del fatturato
2. Produzione
  - Ridimensionamento della capacità
  - Riduzione dell'organico
  - Generale alleggerimento della struttura
3. Russia
  - Rilancio di Sanpellegrino in TV e produzione locale
4. Straordinari
  - Passare dagli oneri straordinari (2003) ai proventi straordinari (2004 e 2005)
5. Gestionali
  - Meno costi
  - Più margini
  - Meno debiti



## 2. Parametri gestionali





## Parametri gestionali

| <b>PARAMETRO</b>   | <b>RISULTATI 2003<br/>vs. 2002</b> | <b>RISULTATI 2004<br/>vs. 2003</b> |
|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Magazzino          | - 10,9 milioni Euro                | - 4,1 milioni di Euro              |
| Circolante         | - 15,6 milioni di Euro             | - 5,2 milioni di Euro              |
| Debito finanziario | - 14,1 milioni di Euro             | - 9,5 milioni di Euro              |
| Oneri finanziari   | - 0,7 milioni di Euro              | - 0,7 milioni di Euro              |
| Costo del lavoro   | - 1,8 milioni di Euro              | - 1,7 milioni di Euro              |
| Altri costi        | - 1,1 milioni di Euro              | - 0,5 milioni di Euro              |



## Altri risultati gestionali

### Organici

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| 31.12.2002 | 1.359 dipendenti               |
| 31.12.2003 | 1.239 dipendenti (- 120 unità) |
| 31.12.2004 | 1.185 dipendenti (- 56 unità)  |

### Prodotti nuovi Sanpellegrino e Oroblù nell'anno 2004

|               |      |
|---------------|------|
| % in quantità | 11,0 |
| % in valore   | 25,4 |

### Collezioni Sanpellegrino BioComplex e Oroblù BioAction

Fatturato cumulato dal lancio: 2,2 milioni di paia, pari a 4,9 milioni di Euro  
(II semestre 2003 + anno 2004)



## Andamento quote di mercato

| <b>Sanpellegrino +<br/>Oroblù</b> | <b>Semestre terminante<br/>a novembre 2003</b> | <b>Semestre terminante<br/>a novembre 2004</b> |
|-----------------------------------|--|--|
| Quantità %                        | <b>7,1</b>                                     | <b>7,5</b>                                     |
| Valore %                          | <b>9,2</b>                                     | <b>10,6</b>                                    |
| Indice prezzo                     | <b>130</b>                                     | <b>141</b>                                     |

Fonte Istituto GFK



## Criteria di efficienza e fatturato

I parametri gestionali suggeriscono un paio di considerazioni:

- i fattori direttamente controllabili, come Magazzino, Circolante, Debito, Organici, ecc., sono stati attentamente presidiati;
- il fatturato, che è dipendente, oltre che dai criteri operativi aziendali, anche dall'andamento del mercato e dei consumi, ha invece avuto un andamento recessivo e, nell'ultimo trimestre 2004, imprevedibilmente negativo.



### 3. Scenario di mercato



## Scenario di mercato

### Cronica recessione dei consumi calze

|                          |          |            |
|--------------------------|----------|------------|
| Consumo inizio anni '90: |          | indice 100 |
| Consumo 2004:            | Italia   | indice 45  |
|                          | USA      | indice 50  |
|                          | Europa   | indice 40  |
|                          | Giappone | indice 30  |



## Scenario di mercato

### Nuove fonti di business a fronte della recessione dei consumi

1. Inizio anni '90: apertura dei mercati dell'Est e della Russia in particolare
2. Decennio 1995-2005: raddoppio della quota di mercato del distretto di Castel Goffredo sul totale Europa, dal 40% all'80%
3. Fine anni '90: diversificazione nell'intimo, con la tecnologia Seamless
4. Dal 2000: reti di negozi propri.



## Scenario di mercato

### Limiti alle nuove fonti di business

1. Russia: emergere di produzioni locali
2. Quota del Distretto: vicina al 100%
3. Intimo Seamless: vicino alla maturità
4. Negozi propri: presenza di importanti reti





## 4. Piano di attività

Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
Meno debiti



## “Meno macchine, più vetrine”

Meno costi, attraverso lo snellimento della struttura produttiva

Più margini, attraverso i nuovi prodotti

Pari fatturato, attraverso i negozi propri

Meno debiti, ridimensionando il circolante



Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Meno costi

### Snellimento della struttura produttiva

| MERCEOLOGIA            | UNITA' PRODUTTIVA | AZIONI  | RIDUZIONE ORGANICI   |
|------------------------|-------------------|---|--|
| <b>Calze e collant</b> | Le Bourget        | -Capacità produttiva azzerata e mantenimento del servizio logistico per il mercato francese | -25 nel 2002<br>-30 nel 2003<br>-88 nel 2004                 |
|                        | Capogruppo        | -Razionalizzazione 2 stabilimenti di Rivarolo del Re e Ceresara (gennaio 2005)              | -47 nel 2002<br>-43 nel 2003<br>- 4 nel 2004<br>-65 nel 2005 |
| <b>Corsetteria</b>     | Lepel             | -Unificazione 2 stabilimenti di Carpi e Poggio Rusco (febbraio 2005)                        | - 7 nel 2003<br>-10 nel 2004<br>-50 nel 2005                 |



Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Meno costi

### Organico del Gruppo

| <u>ANNI</u> | <u>DIPENDENTI</u> | <u>VARIAZIONI</u> |
|-------------|-------------------|-------------------|
| Fine 2002:  | 1.359             |                   |
| Fine 2003:  | 1.239             | - 120             |
| Fine 2004:  | 1.185             | - 56              |
| Piano 2005: | 1.070             | - 115 (*)         |

(\*) Di cui 50 in mobilità e 65 in Cassa Integrazione Straordinaria



Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Meno costi

### Produzione

#### A. Capacità produttiva

- Le Bourget: eliminazione della capacità produttiva di 1,4 milioni di dozzine;
- Capogruppo: riduzione della capacità produttiva di 1,5 milioni di dozzine;
- Totale: riduzione della capacità produttiva di 2,9 milioni di dozzine;

Capacità produttiva risultante  $(8,2 - 2,9) = 5,3$  milioni di dozzine.

#### B. Localizzazione produttiva

- Collant: negli stabilimenti automatizzati CSP, perché è un prodotto industriale
- Altre merceologie: in outsourcing, perché sono prodotti labour intensive
- Intimo seamless: smacchinato in casa, cucito in outsourcing



Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Più margini

### Il miglioramento dei margini

Derivante da:

- diversificazione con innovazione;
- prodotti innovativi ad alto margine anche nella calzetteria;
- la differenziazione del Pricing per categorie di prodotto;
- il contenimento degli sconti, in particolare in Grande Distribuzione, Ingrosso e in Eastern Europe;
- l'attivazione di licenze in mercati diversificati e complementari agli attuali.



Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Più margini

### Pricing differenziato

| PRODOTTI   | FUNZIONI  | ILPREZZO COMPRENDE |                 |         |
|------------|---|--------------------|-----------------|---------|
|            |   | Costi Diretti      | Costi Indiretti | Margini |
| Tattici    | Presidio dei canali distributivi e sfruttamento della capacità produttiva | SI                 | NO              | NO      |
| Classici   | Gli articoli continuativi delle collezioni                                | SI                 | SI              | Modesti |
| Innovativi | Senza specifici confronti competitivi                                     | SI                 | SI              | SI      |

Le tre categorie hanno un'incidenza equivalente.  
In prospettiva, la terza ha maggiore potenziale di crescita, grazie ai nuovi prodotti previsti per il 2005.



Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti

## Più margini

Esempi di innovazione di prodotto nelle tavole seguenti

### L'innovazione

- dà più libertà nel pricing;
- offre margini più consistenti;
- mantiene aggiornata l'immagine di marca.



# Collezione Sanpellegrino BioComplex L'Angelica



Risultati 2004  
Parametri gestionali  
Scenario di mercato  
Piano di attività  
Prospettive

Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti



# Collezione Oroblù BioAction Transvital



Risultati 2004  
Parametri gestionali  
Scenario di mercato  
**Piano di attività**  
Prospettive

Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti





Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti

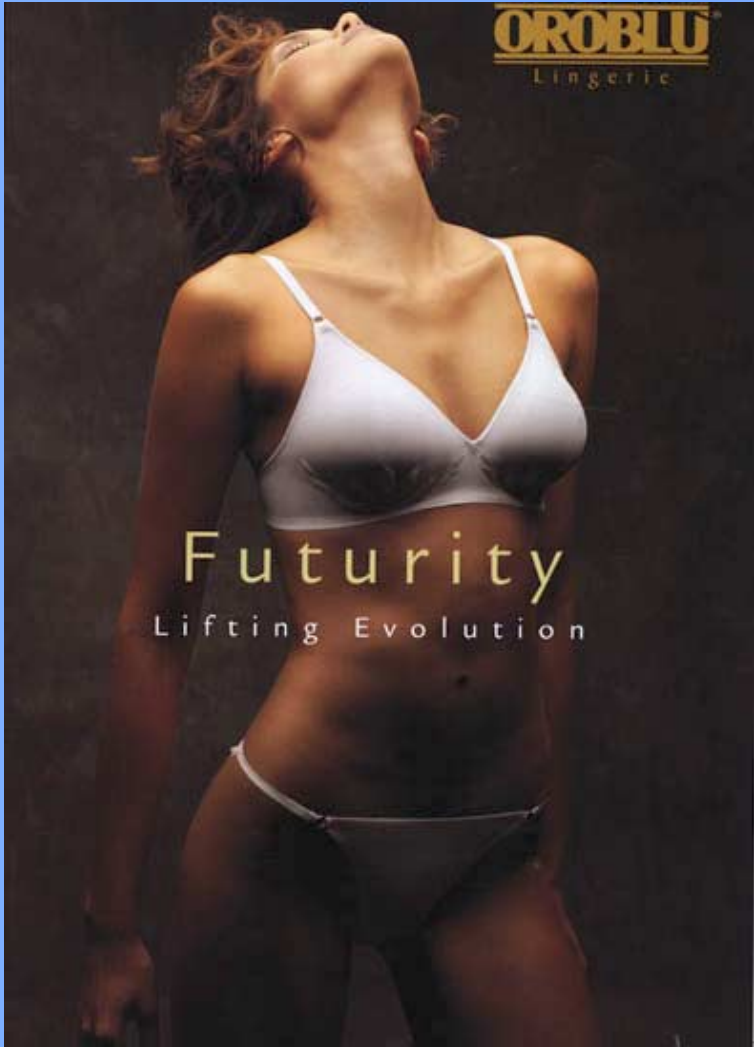
## Sanpellegrino Pocket Collant





Risultati 2004  
Parametri gestionali  
Scenario di mercato  
**Piano di attività**  
Prospettive

Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti



Reggiseno  
Oroblù Futurity



Reggiseno  
Lepel Revolution



# Nuovo Belseno Pleasure



Risultati 2004  
Parametri gestionali  
Scenario di mercato  
**Piano di attività**  
Prospettive

Meno costi  
**Più margini**  
Pari fatturato  
Meno debiti

**belseno pleasure**  
*lapel*

Con due ali per stare più comoda ed essere ancora più bella...

...con lo speciale tessuto "Spacer"

senza  
arrotoli e imbottiture  
senza

**Spacer è cotone sulla pelle**  
Per la prima volta, grazie al tessuto Spacer Lapel mette la pelle a contatto diretto con il cotone a "umidità controllata", per un comfort mai provato prima!

**ANCORA PIÙ CONFORTEVOLE...**

**GRAZIE AI SUOI PETALI PER SOSTENERE IL SENO CON LA MORBIDEZZA PIÙ NATURALE**

# Nuovo Revolution Comfort





Meno costi  
Più margini  
**Pari fatturato**  
Meno debiti

## Pari fatturato

### Strumenti per la stabilizzazione del fatturato

- Diversificazione dell'offerta;
- lancio di prodotti innovativi, sia nelle merceologie diversificate che nella calzetteria;
- creativi supporti promo-pubblicitari;
- nel mercato russo avviamento della produzione locale e ritorno alla pubblicità TV ;
- negozi monomarca Oroblù;
- attivazione di licenze in mercati complementari agli attuali (nel consolidato non è inserito il consolidato ma le royalties derivanti dalle licenze).



Meno costi  
Più margini  
**Pari fatturato**  
Meno debiti

## Pari fatturato

### Negozi monomarca Oroblù

#### • Situazione

Oggi i negozi Oroblù sono 31, di cui 9 aperti nel 2004:

- 6 in Italia (di cui 5 aperti nel 2004)
- 3 in Russia
- 19 in Polonia (di cui 3 aperti nel 2004)
- 2 in Croazia
- 1 in Cina (aperto nel 2004)

Inoltre vi sono 3 outlets Le Bourget in Francia, 1 CSP International e 1 Lepel in Italia.

#### • Sviluppo

Lo sviluppo è previsto con due criteri:

- apertura di negozi in proprietà nei centri commerciali, o comunque ove non si paga key money;
- apertura di negozi in franchising nei centri storici.

#### • Obiettivi

30 negozi in Italia e circa 60 in totale entro il triennio: meno macchinari, più vetrine.



Meno costi  
 Più margini  
**Pari fatturato**  
 Meno debiti

## Pari fatturato

### Licenze

|             | OROBLU'           |                  |                    |                  |                  |
|-------------|-------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| MERCEOLOGIA | CALZE DA UOMO (*) | COSTUMI DA BAGNO | MAGLIERIA ESTERNA  | MAGLIERIA INTIMA | TEMPO LIBERO     |
| CANALE      | Dettaglio         | Dettaglio        | Dettaglio          | Dettaglio        | Dettaglio        |
| PARTNER     | Niga              | David            | Milar              | Samar            | Samar            |
| COLLEZIONE  | Oroblù Man        | Oroblù Mare      | Oroblù Pull-Lovers | Oroblù Underwear | Oroblù Your Time |

|             | SANPELLEGRINO     |                          |                         |                         |
|-------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| MERCEOLOGIA | CALZE DA UOMO (*) | COSTUMI DA BAGNO         | MAGLIERIA INTIMA        | TEMPO LIBERO            |
| CANALE      | GDO               | Ingresso e GDO           | GDO                     | GDO                     |
| PARTNER     | Niga              | David                    | Samar                   | Samar                   |
| COLLEZIONE  | Sanpellegrino Man | Sanpellegrino Beach Time | Sanpellegrino Underwear | Sanpellegrino Free Time |

**(\*) Licenze calze da uomo già in vigore. Altre licenze attivate nel 2004, con effetti nel 2005.**

### Obiettivo Royalties

Da 447.000 Euro nel 2004 a 1 milione di Euro nel 2006







Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
**Meno debiti**

## Meno debiti

### Razionalizzazione del debito

| <u>ANNI</u> | <u>% A BREVE</u> | <u>% A MEDIO</u> |
|-------------|------------------|------------------|
| 2002        | 77               | 23               |
| 2003        | 73               | 27               |
| 2004        | 52               | 48               |



Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
**Meno debiti**

## Meno debiti

### Finanziamenti 2004 a medio termine

- Prestito obbligazionario sottoscritto dal Patto di Sindacato
  - Valore: 5 milioni di Euro
  - Durata: 5 anni
- Finanziamento in pool coordinato da Unicredit
  - Valore: 18 milioni di Euro
  - Durata: 8 anni



Meno costi  
Più margini  
Pari fatturato  
Meno debiti

# Meno debiti

## Riduzione del Working Capital

- Stock di magazzino relativo alla Capogruppo (San Pellegrino + Oroblù)

|              |   |
|--------------|---|
| - fine 2002: | 3,5 milioni di dozzine, con punte di 4,3 milioni dz. durante l'anno                                       |
| - fine 2003: | 2,0           “   “   3,3   “           “ |
| - fine 2004: | 1,9           “   “   2,8   “           “ |
| - fine 2005  | 1,8 milioni di dozzine, senza punte stagionali  |

- I pagamenti a fornitori sono stati portati a 120 giorni
- La posizione finanziaria netta sarà ridotta di almeno 5 milioni di Euro all'anno nei prossimi due anni.



## 4. Prospettive



## Obiettivi per il 2005

Obiettivo centrale dell'anno 2005: il pareggio di bilancio.

Il pareggio sarà ottenuto anche con proventi straordinari.

I proventi straordinari avranno

- un impatto positivo nel 2005
- un effetto permanente di alleggerimento della struttura organizzativa.



## Soluzioni di breve periodo che risolvono problemi di medio termine

I proventi straordinari, previsti nel 2005, derivanti da cessioni di cespiti non strategici, contribuiranno anche a migliorare la gestione ordinaria.

### **Risultati attesi**

- 1) proventi positivi per il bilancio 2005;
- 2) l'integrazione e il coordinamento di stabilimenti produttivi per:
  - la razionalizzazione della produzione interna per calze/collant;
  - la delocalizzazione degli approvvigionamenti per la corsetteria.
- 3) la riduzione del Break Even Point.



## Elementi salienti del Budget 2005

- Stabilizzazione del fatturato sul livello 2004;
- snellimento dell'organizzazione produttiva;
- delocalizzazione di tutte le produzioni diverse dai collant;
- riduzione degli organici;
- riduzione dei costi operativi;
- miglioramento dei margini;
- contenimento della spesa di marketing nel 10% del fatturato;
- realizzazione di proventi straordinari, derivanti dalla lean production;
- riduzione dell'indebitamento, ottimizzando il circolante;
- risultato in pareggio.



## Ragioni a fondamento del pareggio di Bilancio nel 2005

| <b>PUNTI DI FORZA STORICI DELLA SOCIETA'</b>   | <b>SPECIFICHE INIZIATIVE 2005</b>   |
|--|---|
| 1. Capacità innovativa   | Nuovi prodotti nella corsetteria e nella calzetteria  |
| 2. Riconosciuto livello qualitativo dei prodotti   | Miglioramento margini attraverso l'alleggerimento della struttura produttiva  |
| 3. Ampia diversificazione merceologica   | Valorizzazione delle 6 nuove licenze avviate nel 2004   |
| 4. Marchi consolidati, per conoscenza e immagine   | Nuove campagne TV per Lepel, ritorno in TV per Sanpellegrino in Russia, valorizzazione dell'insegna Oroblù nella rete di negozi |
| 5. Mix di produzione nel distretto (collant) e delocalizzata (tutto il resto)                | Approvvigionamenti in Cina, con un miglior rapporto qualità/prezzo  |
| 6. Organizzazione distributiva italiana in sintonia con i canali più moderni                 | Contenimento dei costi operativi a parità di servizio   |
| 7. Copertura distributiva estera in 50 paesi e nei migliori Department Stores internazionali | Inserimento di nuovi distributori esteri per le nuove merceologie   |
| 8. Risultati gestionali integrati da proventi straordinari                                   | Proventi straordinari derivanti da iniziative che abbassano il punto di pareggio  |





## Il mix per il pareggio di Bilancio nel 2005

Il pareggio di Bilancio deriverà dal seguente mix:

- miglioramenti di margini, derivanti dalla riorganizzazione produttiva;
- riduzione di costi, derivanti da riduzioni di organico;
- riduzione di spese operative, derivanti da modifiche procedurali;
- riduzione di investimenti non prioritari;
- proventi straordinari.

N.B.

Le decisioni e le azioni relative a riduzioni di organici e di costi operativi sono già state prese e sono quindi già in atto.



## Andamento gennaio 2005

Fatturato del mese di gennaio 2005, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente:

- in incremento per la Capogruppo, con i marchi Sanpellegrino, Oroblù e Lepel;
- in lieve decremento per Le Bourget e SP Polska;
- complessivamente in incremento a livello di Gruppo.

Il risultato di gennaio non può essere preso come rappresentativo, anche se ha interrotto la sequenza negativa degli ultimi tre mesi dell'anno precedente.

Raccolta ordini di gennaio promettente per la Capogruppo:

- nei canali Dettaglio e Ingrosso, ove gli ordini raccolti sono più elevati di quelli dell'anno scorso;
- nel canale Grande Distribuzione, ove siamo entrati in due importanti catene nazionali.



## Conclusione

Dopo i risultati del IV trimestre 2004 la previsione del pareggio nel 2005 potrebbe essere accolta con scetticismo.

Tuttavia, un bilancio in equilibrio nel 2005

- non è un vago auspicio;
- è un obiettivo praticabile;
- è il nostro piano;
- è ciò su cui lavoriamo.



**Grazie per l'attenzione**

**Contatti:**

**Gianfranco Bossi, *Amministratore Delegato e Direttore Generale***

**Arturo Tedoldi, *Direttore Amministrativo e Finanziario***

**Simone Ruffoni, *Head of Investor Relations***

**+39 0376 8101**

**[info.investors@cspinternational.it](mailto:info.investors@cspinternational.it)**

**[www.cspinternational.it](http://www.cspinternational.it)**



## Documentazione allegata

- A. Risultati IV trimestre 2004
- B. Risultati 2003-2004
- C. Dati storici



## A. Risultati IV trimestre 2004



## Conto economico consolidato

| <i>(in milioni di Euro)</i>          | <b>Trimestre<br/>01/10 - 31/12<br/>2004</b> |               | <b>Trimestre<br/>01/10 - 31/12<br/>2003</b> |              |
|--------------------------------------|---|---------------|---|--------------|
|                                      | <b>valore</b>                               | <b>%</b>      | <b>valore</b>                               | <b>%</b>     |
| Ricavi netti                         | 33,61                                       | 100,0%        | 39,38                                       | 100,0%       |
| Costo del venduto                    | 26,41                                       | 78,6%         | 28,13                                       | 71,4%        |
| <b>Margine lordo</b>                 | <b>7,20</b>                                 | <b>21,4%</b>  | <b>11,25</b>                                | <b>28,6%</b> |
| Costi di vendita, generali ed amm.   | 14,81                                       | 44,1%         | 13,43                                       | 34,1%        |
| <b>Risultato operativo</b>           | <b>(7,61)</b>                               | <b>-22,7%</b> | <b>(2,18)</b>                               | <b>-5,5%</b> |
| Oneri finanziari netti               | 0,79  | 2,3%          | 0,81  | 2,1%         |
| Altri oneri e (proventi)             | (0,21)                                      | -0,6%         | (0,31)                                      | -0,8%        |
| Oneri (proventi) straordinari        | 0,37  | 1,1%          | 0,01  | 0,0%         |
| <b>Risultato prima delle imposte</b> | <b>(8,56)</b>                               | <b>-25,5%</b> | <b>(2,69)</b>                               | <b>-6,8%</b> |
| Imposte                              | (*)   | (*)           | (*)   | (*)          |
| <b>Risultato netto</b>               | <b>(8,56)</b>                               | <b>-25,5%</b> | <b>(2,69)</b>                               | <b>-6,8%</b> |
| Risultato di pertinenza di terzi     | 0,01  | -0,1%         | 0,17  | 0,4%         |
| <b>Risultato netto di Gruppo</b>     | <b>(8,55)</b>                               | <b>-25,4%</b> | <b>(2,52)</b>                               | <b>-6,4%</b> |
| <b>EBITDA</b>                        | <b>(4,84)</b>                               | <b>-14,3%</b> | <b>506,00</b>                               | <b>1,3%</b>  |



## Indebitamento finanziario

|   | <b>31 dicembre<br/>2004</b> | <b>30 settembre<br/>2004</b> | <b>31 dicembre<br/>2003</b> |
|---|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Debiti verso banche a breve                     | 28,77                       | 25,63                        | 42,79                       |
| Quota a breve dei debiti a medio lungo termine  | 6,51                        | 7,74                         | 11,60                       |
| Cassa e banche attive                           | (3,75)                      | (0,98)                       | (1,07)                      |
| <b>Indebitamento finanziario netto a breve</b>  | <b>31,53</b>                | <b>32,39</b>                 | <b>53,32</b>                |
| Finanziamenti a medio lungo termine al netto de | 23,58                       | 24,84                        | 16,28                       |
| Prestito obbligazionario                        | 5,00                        | 5,00                         | ,00                         |
| <b>Indebitamento finanziario netto</b>          | <b>60,11</b>                | <b>62,23</b>                 | <b>69,60</b>                |





## Stato patrimoniale consolidato

|  | 31 dicembre<br>2004 | 30 settembre<br>2004 | 31 dicembre<br>2003 |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| Attività operative a breve                 | 100,85              | 114,84               | 106,57              |
| Passività operative a breve                | (37,23)             | (44,89)              | (37,81)             |
| <b>Capitale circolante operativo netto</b> | <b>63,62</b>        | <b>69,95</b>         | <b>68,76</b>        |
| Partecipazioni (incluse azioni proprie)    | 0,30                | 1,98                 | 3,57                |
| Immobilizzazioni materiali ed immateriali  | 44,67               | 46,87                | 53,78               |
| <b>CAPITALE INVESTITO</b>                  | <b>108,59</b>       | <b>118,80</b>        | <b>126,11</b>       |
| Altre passività a medio e lungo termine    | (13,00)             | (12,68)              | (12,46)             |
| <b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>            | <b>95,59</b>        | <b>106,12</b>        | <b>113,65</b>       |
| Indebitamento finanziario netto            | 60,11               | 62,23                | 69,60               |
| Patrimonio netto di pertinenza di terzi    | 1,09                | 1,02                 | 0,94                |
| Patrimonio netto                           | 34,39               | 42,87                | 43,11               |
| <b>TOTALE</b>                              | <b>95,59</b>        | <b>106,12</b>        | <b>113,65</b>       |



## B. Risultati 2003 - 2004



## Conto economico consolidato

| <i>(in milioni di Euro)</i>          | Periodo al<br>31 dicembre 2004 |              | Periodo al<br>31 dicembre 2003 |              |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
|                                      | valore                         | %            | valore                         | %            |
| Ricavi netti                         | 126,81                         | 100,0%       | 142,38                         | 100,0%       |
| Costo del venduto                    | 86,30                          | 68,0%        | 96,36                          | 67,7%        |
| <b>Margine lordo</b>                 | <b>40,51</b>                   | <b>32,0%</b> | <b>46,02</b>                   | <b>32,3%</b> |
| Costi di vendita, generali ed amm.   | 49,54                          | 39,1%        | 50,47                          | 35,4%        |
| <b>Risultato operativo</b>           | <b>(9,03)</b>                  | <b>-7,1%</b> | <b>(4,45)</b>                  | <b>-3,1%</b> |
| Oneri finanziari netti               | 2,59                           | 2,0%         | 3,26                           | 2,3%         |
| Altri oneri e (proventi)             | (0,21)                         | -0,2%        | (0,13)                         | 0,0%         |
| Oneri (proventi) straordinari        | (2,56)                         | -2,0%        | 1,19                           | 0,8%         |
| <b>Risultato prima delle imposte</b> | <b>(8,85)</b>                  | <b>-7,0%</b> | <b>(8,77)</b>                  | <b>-6,2%</b> |
| Imposte                              | (*)                            | (*)          | (1,52)                         | -1,1%        |
| <b>Risultato netto</b>               | <b>(8,85)</b>                  | <b>-7,0%</b> | <b>(10,29)</b>                 | <b>-7,3%</b> |
| Risultato di pertinenza di terzi     | (0,01)                         | 0,0%         | 0,36                           | 0,3%         |
| <b>Risultato netto di Gruppo</b>     | <b>(8,86)</b>                  | <b>-7,0%</b> | <b>(9,93)</b>                  | <b>-7,0%</b> |
| <b>EBITDA</b>                        | <b>1,88</b>                    | <b>1,5%</b>  | <b>6,44</b>                    | <b>4,5%</b>  |



## Indebitamento finanziario

|   | <b>31 dicembre<br/>2004</b> | <b>31 dicembre<br/>2003</b> |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Debiti verso banche a breve                     | 28,77                       | 42,79                       |
| Quota a breve dei debiti a medio lungo termine  | 6,51                        | 11,60                       |
| Cassa e banche attive                           | (3,75)                      | (1,07)                      |
| <b>Indebitamento finanziario netto a breve</b>  | <b>31,53</b>                | <b>53,32</b>                |
| Finanziamenti a medio lungo termine al netto de | 23,58                       | 16,28                       |
| Prestito obbligazionario                        | 5,00                        | ,00                         |
| <b>Indebitamento finanziario netto</b>          | <b>60,11</b>                | <b>69,60</b>                |

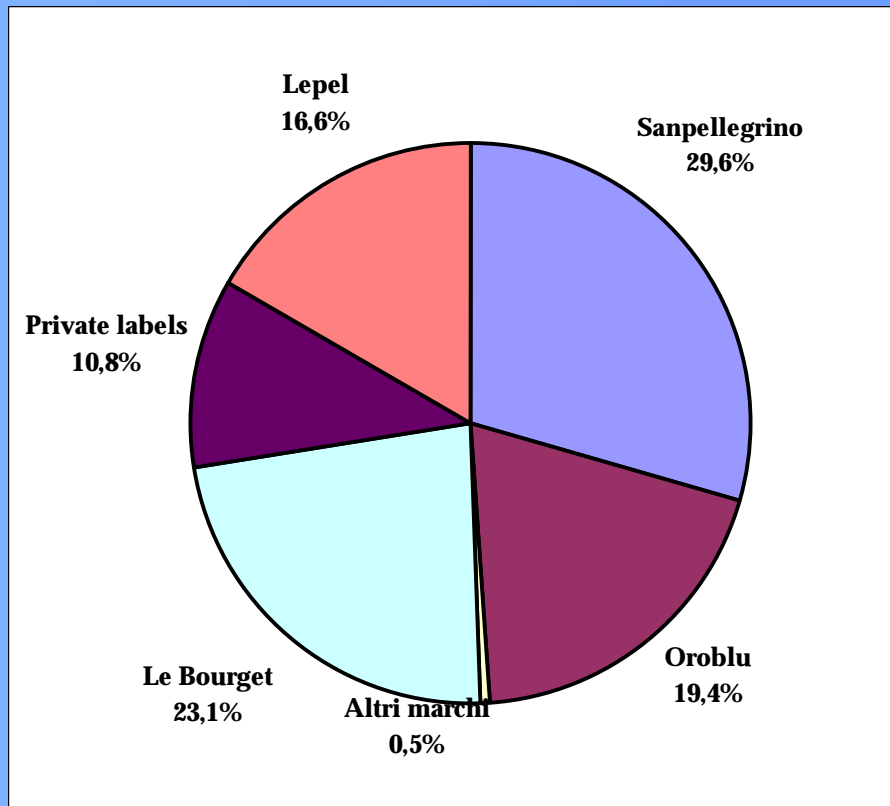


## Stato patrimoniale consolidato

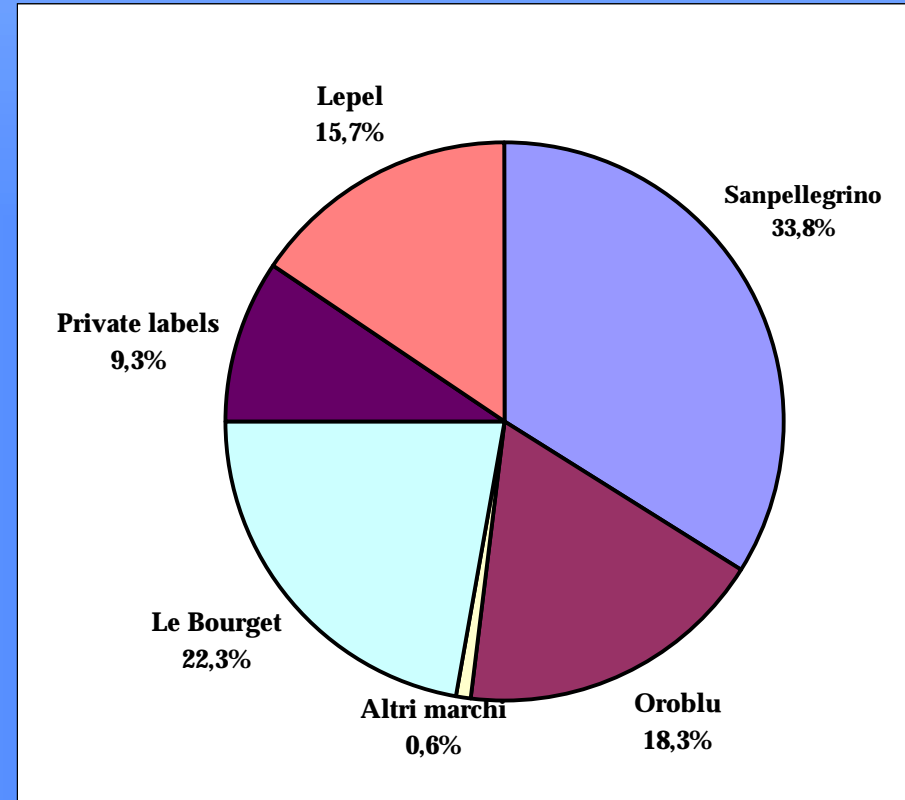
|  | 31 dicembre<br>2004 | 31 dicembre<br>2003 |
|--|---------------------|---------------------|
| Attività operative a breve                 | 100,85              | 106,57              |
| Passività operative a breve                | (37,23)             | (37,81)             |
| <b>Capitale circolante operativo netto</b> | <b>63,62</b>        | <b>68,76</b>        |
| Partecipazioni (incluse azioni proprie)    | 0,30                | 3,57                |
| Immobilizzazioni materiali ed immateriali  | 44,67               | 53,78               |
| <b>CAPITALE INVESTITO</b>                  | <b>108,59</b>       | <b>126,11</b>       |
| Altre passività a medio e lungo termine    | (13,00)             | (12,46)             |
| <b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>            | <b>95,59</b>        | <b>113,65</b>       |
| Indebitamento finanziario netto            | 60,11               | 69,60               |
| Patrimonio netto di pertinenza di terzi    | 1,09                | 0,94                |
| Patrimonio netto                           | 34,39               | 43,11               |
| <b>TOTALE</b>                              | <b>95,59</b>        | <b>113,65</b>       |

# Vendite nette consolidate per MARCHIO

**MARCHE: fatturato % al 31.12.2004**



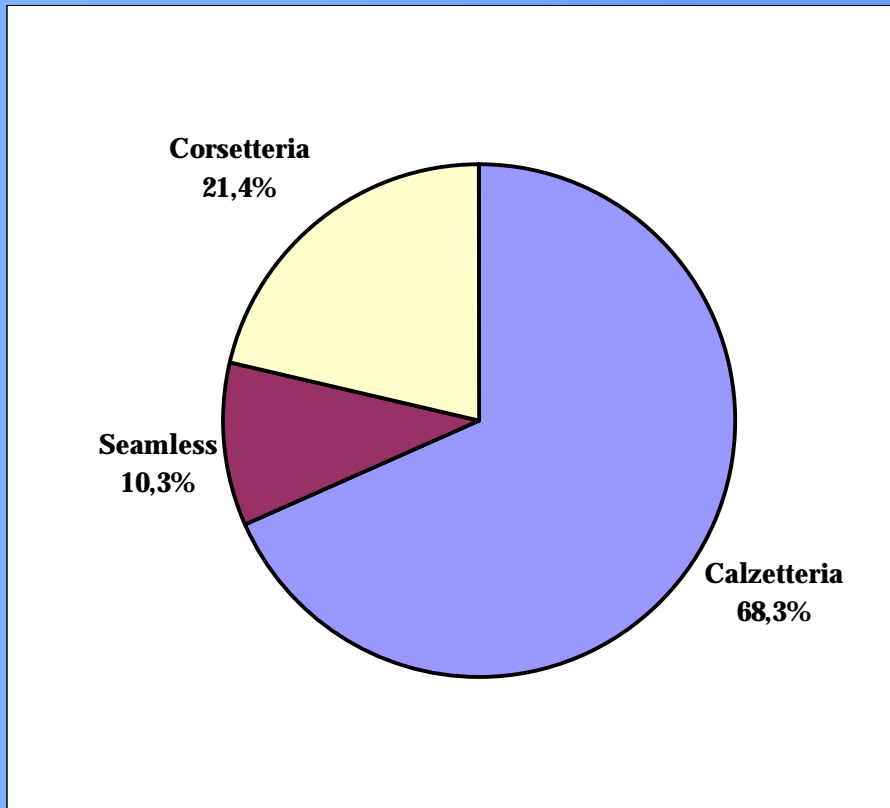
**MARCHE: fatturato % al 31.12.2003**



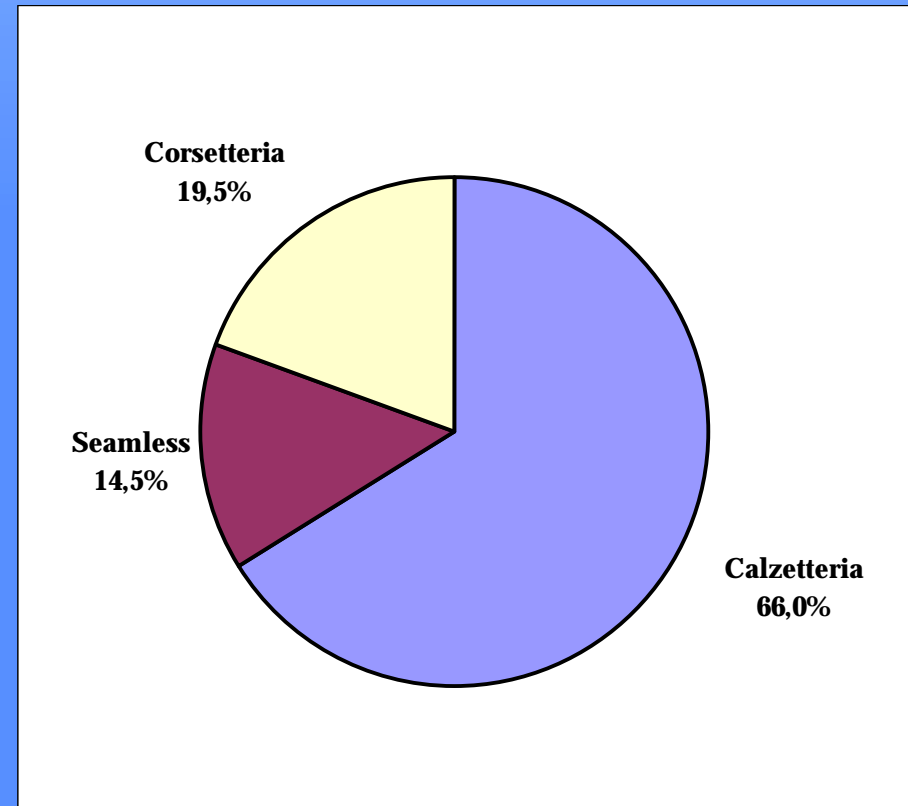


# Vendite nette consolidate per MERCEOLOGIA

**MERCEOLOGIA: fatturato % al 31.12.2004**

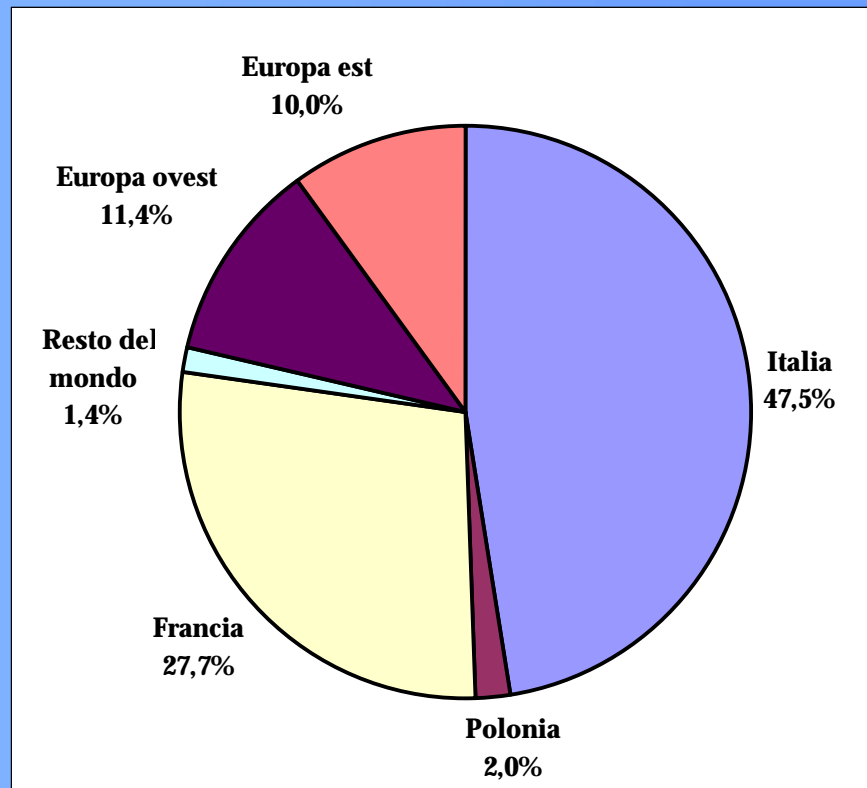


**MERCEOLOGIA: fatturato % al 31.12.2003**

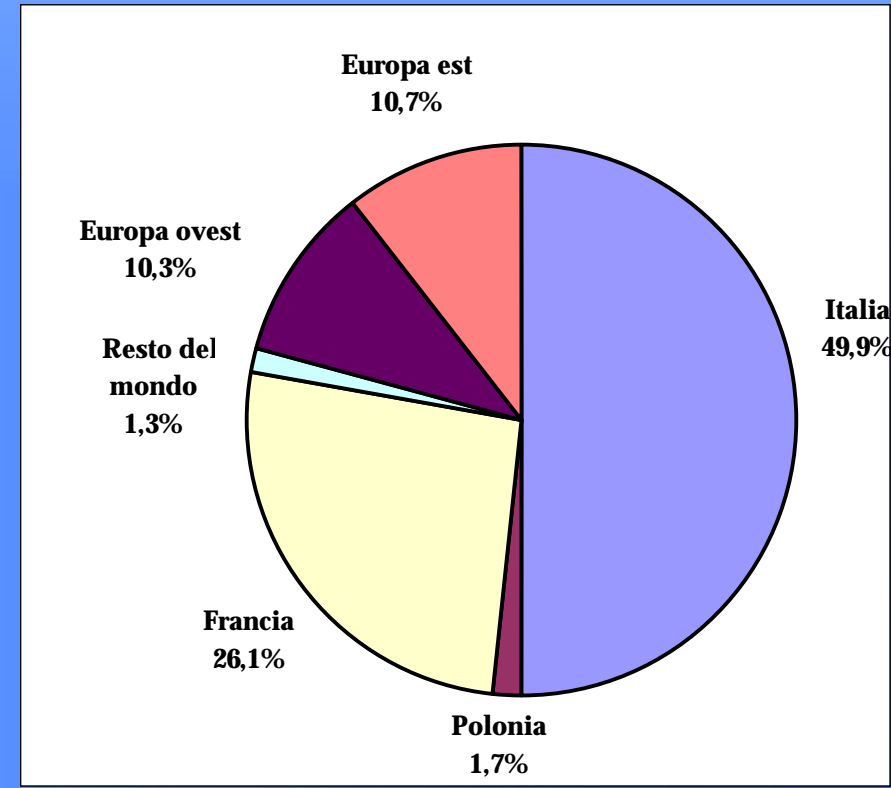


# Vendite nette consolidate per AREA GEOGRAFICA

**AREE: fatturato % al 31.12.2004**



**AREE: fatturato % al 31.12.2003**







## C. Dati storici



## Dati storici

| Anni | Fatturato netto gestionale |              | Cash Flow     |              | Utile dopo le tasse |              |
|------|----------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------------|--------------|
|      | Miliardi lire              | Milioni Euro | Miliardi Lire | Milioni Euro | Miliardi Lire       | Milioni Euro |
| 1994 | 120,8                      | 62,39        | 12,2          | 6,30         | 0,2                 | 0,10         |
| 1995 | 169,2                      | 87,38        | 16,9          | 8,73         | 2,1                 | 1,08         |
| 1996 | 202,3                      | 104,48       | 22,5          | 11,62        | 10,0                | 5,16         |
| 1997 | 256,5                      | 132,47       | 39,1          | 20,19        | 24,0                | 12,39        |
| 1998 | 231,6                      | 119,61       | 18,9          | 9,76         | 3,0                 | 1,55         |



## I primi bilanci consolidati di Gruppo

| <b>Milioni €</b> | <b>Fatturato netto</b> | <b>Utile dopo le tasse</b> | <b>Note</b>              |
|------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1999             | 110,6                  | 5,1                        | CSP+ Le Bourget          |
| 2000             | 160,3                  | 2,9                        | CSP + Le Bourget + Lepel |



## I bilanci in perdita

| <u>Milioni di Euro</u> | <u>Fatturato netto</u> | <u>Risultato pre-tasse</u> | <u>Risultato dopo le imposte</u> |
|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 2001                   | 163,3                  | 2,0                        | - 0,4                            |
| 2002                   | 159,5                  | - 1,3                      | - 4,2                            |
| 2003                   | 142,4                  | - 8,8                      | - 9,9                            |
| 2004                   | 126,8                  | - 8,9                      | - 9,9                            |