

Relazione sulla gestione

1. PROFILO DEL GRUPPO PIAGGIO

Il Gruppo Piaggio è da oltre sessanta anni uno dei principali operatori mondiali nei settori delle 2 Ruote e dei Veicoli Commerciali.

Il Gruppo opera nell'area veicoli a due ruote realizzando prodotti con i seguenti marchi:

Piaggio – è il marchio storico del Gruppo con cui viene commercializzata un'ampia gamma di prodotti dai 50cc ai 500cc che coprono tutti i segmenti del mercato scooter. L'immagine del marchio Piaggio è quella di mezzi caratterizzati da sicurezza, stile, solidità e tecnologia all'avanguardia in grado di rispondere alle più ampie e diversificate esigenze di mobilità urbana.

Vespa – è il marchio storico nel mercato degli scooter con cui da 60 anni il Gruppo commercializza la storica Vespa, icona dello stile, dell'eleganza e della qualità italiana.

Gilera - è il marchio con cui il Gruppo commercializza veicoli a due ruote di piccola e media cilindrata (fino a 850 cc) ed una gamma di modelli da strada e fuoristrada che si caratterizzano per la linea sportiva ed elegante, l'alta qualità e le elevate prestazioni. Si rivolge ad una clientela giovane, dinamica e sportiva.

Derbi – è il marchio con cui si commercializzano in Europa scooter e moto di piccola cilindrata, destinate ad una clientela giovanissima.

Aprilia – i veicoli prodotti con questo marchio si caratterizzano per la sportività e l'elevata tecnologia. E' un marchio storicamente associato alle competizioni agonistiche in cui trionfa da oltre vent'anni.

Scarabeo – con il marchio Scarabeo, lanciato da Aprilia nel 1993, il Gruppo commercializza scooter di varia cilindrata caratterizzati da stile, eleganza e sicurezza.

Moto Guzzi – il marchio Moto Guzzi rappresenta l'aristocrazia delle moto di grossa cilindrata e si rivolge agli appassionati in cerca di classica eleganza combinata ad una tecnologia innovativa.

Il Gruppo opera nell'area dei veicoli a tre e quattro ruote realizzando prodotti con i marchi Piaggio, Ape, Quargo e Porter. I veicoli da trasporto leggero del Gruppo Piaggio si caratterizzano per le dimensioni compatte, la grande portata e l'elevata manovrabilità.

I veicoli prodotti vengono commercializzati in più di 50 paesi.

La commercializzazione dei prodotti avviene, sia per quanto riguarda i veicoli a due ruote che i veicoli a tre e quattro ruote, attraverso la propria rete di vendita, formata da più di 11 mila operatori indipendenti tra rete primaria e sottorete in Europa, da 250 dealers esclusivi in India e da 300 dealers in USA, cui si aggiunge la rete distributiva degli importatori di Piaggio negli altri paesi.

2. ANDAMENTO ECONOMICO FINANZIARIO DEL GRUPPO PIAGGIO

Risultati economici del Gruppo Piaggio

Ricavi Netti

Importi in ML€	2009	2008	Variazione
2 Ruote	1.065,4	1.180,7	(115,3)
Veicoli Commerciali	421,5	389,4	32,1
TOTALE RICAVI	1.486,9	1.570,1	(83,2)

Il Gruppo Piaggio nel 2009 ha complessivamente venduto nel mondo 607.700 veicoli, di cui 410.300 nel business 2 Ruote e 197.400 nel business Veicoli Commerciali.

Per quanto riguarda il business 2 Ruote, tale performance si è realizzata in un contesto di mercato particolarmente difficile nelle principali aree di riferimento del Gruppo. La domanda infatti è diminuita rispetto al corrispondente periodo del precedente esercizio sia in Europa (- 17%) che negli Stati Uniti (- 40% globalmente e - 57% nel sottosegmento scooter).

In crescita sono risultate le consegne nel mercato asiatico, dove sono state registrate vendite per 36.900 unità (+ 61,8% sul corrispondente periodo del precedente esercizio). A tal proposito si segnala che il 24 giugno 2009 è stata ufficialmente avviata la vendita in Vietnam degli scooter Vespa LX prodotti nello stabilimento vietnamita di Binh Xuyen.

In flessione sono invece risultate le vendite conseguite sul mercato italiano (- 4,7%), su quello europeo (- 20,4%) e su quello americano (- 41,2%).

La divisione Veicoli Commerciali ha chiuso l'esercizio con 197.400 unità vendute, rispetto alle 178.100 unità del 2008. La crescita del 10,8% è dovuta al successo registrato dalla consociata indiana, le cui vendite sono aumentate del 14,3%. In valuta locale la crescita del fatturato di Piaggio Vehicles è stata del 22,4%.

Nel 2009 i ricavi consolidati si attestano a 1.486,9 ML€ in calo del 5,3% rispetto al 2008. Analizzando l'andamento dei

ricavi nei sottosegmenti di riferimento, il decremento è da attribuirsi alla sopracitata riduzione della domanda nel settore 2 Ruote, cui si aggiunge anche la variazione del tasso di cambio dell'euro nei confronti delle altre valute con un impatto negativo sul fatturato di circa 17,5 ML € rispetto al 2008, solo parzialmente attenuato dalla crescita del business dei veicoli commerciali. Rispetto al precedente esercizio, la flessione del sottosegmento 2 Ruote è dovuta alle riduzioni di fatturato registrate sia nel settore scooter (- 36,8 ML€ - 4,6% rispetto al 2008) che nel settore moto (- 52,0 ML€, - 24,7%).

Il **marginale lordo industriale**, definito come la differenza tra "Ricavi" e corrispondente "Costo del Venduto" di periodo, è pari a 467,1 ML€, con un leggero decremento rispetto al 2008 e un'incidenza sul fatturato del 31,4% (29,9% nel 2008) e comprende ammortamenti industriali per 33,0 ML€.

All'interno del "Costo del Venduto" vengono considerati: Costo per materiali (diretti e di consumo), spese accessorie di acquisto (trasporto materiali in "Entrata", dogane, movimentazioni ed immagazzinamento), Costi del personale per Manodopera Diretta ed Indiretta e relative spese, Lavorazioni effettuate da terzi, Energie, Ammortamenti di fabbricati, impianti e macchinari ed attrezzature industriali, Spese esterne di manutenzione e pulizia al netto di recupero costi diversi per riaddebito ai fornitori.

Le **Spese operative** al 31 dicembre 2009 risultano pari a 362,6 ML€ in riduzione di 11,7 ML€ rispetto ai 374,3 ML€ del 2008 (- 3,1%). Sono costituite da costi del personale, costi per servizi e godimento beni di terzi e costi operativi al netto dei proventi operativi non inclusi nel margine lordo industriale. Nelle spese operative sono inoltre compresi ammortamenti che non rientrano nel calcolo del margine lordo industriale per 63,4 ML€.

Si segnala inoltre che nelle spese operative al 31 dicembre 2009 sono compresi 2,3 ML€ di costi per svalutazione di progetti di sviluppo prodotto (erano 2,1 ML€ al 31 dicembre 2008).

La dinamica dei ricavi e dei costi sopra riportata porta ad un **Ebitda consolidato** - definito come il “Risultato operativo” al lordo degli ammortamenti delle attività immateriali e degli ammortamenti delle attività materiali così come risultanti dal conto economico consolidato - pari a 200,8 ML€, in crescita del 6,2% rispetto ai 189,1 ML€ dello scorso esercizio. In percentuale rispetto al fatturato, l’Ebitda del 2009 si attesta al 13,5% rispetto al 12,0% del 2008.

Il **risultato operativo** del 2009 è positivo per 104,4 ML€, in aumento di 9,9 ML€ rispetto ai 94,5 ML€ del 2008.

Gli **oneri finanziari netti** ammontano a 30,8 ML€, rispetto a 34,9 ML€ del 2008, di cui 12,4 ML€ relativi ai prestiti obbligazionari. Il miglioramento è correlato alla riduzione dei tassi di interessi che hanno completamente mitigato il maggior indebitamento finanziario medio ed al rifinanziamento del prestito obbligazionario Piaggio Finance 10% senior notes due 2012 con fonti finanziarie meno onerose.

L’esercizio 2009 si chiude con un **utile netto** consolidato di 47,4 ML€, a fronte di un utile netto di 43,3 ML€ registrato nello scorso anno. Le Imposte di periodo, ammontano complessivamente a 26,7 ML€, (16,3 ML€ al 31 dicembre 2008). L’onere fiscale ha evidenziato un incremento rispetto al 2008 che tra l’altro aveva beneficiato di una significativa iscrizione di imposte differite attive.

Rendiconto finanziario consolidato

Il rendiconto finanziario consolidato redatto secondo gli schemi previsti dai principi contabili internazionali IFRS è riportato nei “Prospetti contabili consolidati e Note illustrative al 31 dicembre 2009”; qui di seguito ne viene fornito il commento facendo riferimento alla forma sintetica esposta negli Highlights.

Le **risorse finanziarie** generate nell’esercizio sono state pari a 7,7 ML€.

Il **cash flow operativo**, ovvero il risultato netto più ammortamenti, è stato pari a 143,8 ML€. L’effetto positivo di tale flusso sulle disponibilità generate nel periodo, mitigato

dell’effetto negativo della crescita del capitale circolante netto da -3,7 ML€ al 31 dicembre 2008 a 17,2 ML€ al 31 dicembre 2009 (+ 20,9 ML€) è stato in parte assorbito dalle attività di investimento per 89,4 ML€ e dalla variazione dei fondi per 3,8 ML€ nonché dalla distribuzione di dividendi per 22,5 ML€ e dall’acquisto di azioni proprie per ML€ 1,2. Le **attività di investimento** hanno assorbito risorse complessivamente per 89,4 ML€. L’aumento delle immobilizzazioni, è composto sostanzialmente da 39,3 ML€ di investimenti in **immobilizzazioni** materiali, e da 54,5 ML€ per investimenti in immobilizzazioni immateriali.

Situazione patrimoniale del Gruppo Piaggio

Il **capitale circolante netto** – definito come la somma netta di: Crediti commerciali ed altri crediti correnti e non correnti, Rimanenze, Debiti commerciali ed altri debiti a lungo termine e Debiti commerciali correnti, Altri Crediti (Crediti verso erario a breve e a lungo termine, Attività fiscali differite) ed Altri Debiti (Debiti tributari e Altri debiti a breve termine) - è positivo per 17,2 ML€, in aumento rispetto ai valori al 31 dicembre 2008 (20,9 ML€ la crescita netta).

Le **immobilizzazioni materiali**, sono costituite da Immobili, impianti macchinari e attrezzature industriali, al netto dei fondi di ammortamento, e dalle attività destinate alla vendita, come meglio specificato nelle “Note illustrative” ai prospetti contabili consolidati alla nota n. 17 e 28. Al 31 dicembre 2009 ammontano complessivamente a 250,4 ML€ confermando i valori del 31 dicembre 2008.

Le **immobilizzazioni immateriali** sono costituite da costi di sviluppo capitalizzati, da costi per brevetti e Know how e dai goodwill derivanti dalle operazioni di acquisizione/fusione effettuate all’interno del Gruppo dal 2000 in avanti come meglio specificato nelle “Note illustrative” ai prospetti contabili consolidati alla nota n. 16. Al 31 dicembre 2009 ammontano complessivamente a 641,3 ML€, in diminuzione di 7,0 ML€ rispetto al 31 dicembre 2008.

Le **immobilizzazioni finanziarie**, definite dagli Ammini-

Relazione sulla gestione

stratori come la somma delle voci Partecipazioni e delle Altre attività finanziarie non correnti (vedi “Note Illustrative” n. 19 e 20), ammontano complessivamente a 0,6 ML€, senza variazioni rispetto al 31 dicembre 2008.

I **fondi** costituiti dalla somma di Fondi pensione e benefici a dipendenti (Nota n. 36), Altri fondi a lungo termine (Nota n.33), Quota corrente altri fondi a lungo termine (Nota n. 34), Passività fiscali differite (Nota n. 35) ammontano complessivamente a 133,7 ML€ in diminuzione rispetto al 31 dicembre 2008 (- 3,8 ML€).

L'**indebitamento finanziario netto** al 31 dicembre 2009 risulta pari a 352,0 ML€, rispetto a 359,7 ML€ al 31 dicembre 2008. La riduzione di 7,7 ML è dovuta principalmente al positivo andamento del cash flow operativo che ha permesso di finanziare il programma degli investimenti, la distribuzione dei dividendi per 22,5 ML€ e l'acquisto di azioni proprie per 1,2 ML€.

La composizione dell'indebitamento finanziario netto, più ampiamente descritta nell'apposita tabella delle “Note illustrative”, è così sintetizzabile:

In milioni di euro	31/12/2009	31/12/2008	Variazione
Disponibilità	200,2	40,0	160,2
Attività finanziarie	4,1	5,8	(1,7)
(Debiti finanziari a medio/lungo termine)	(305,4)	(143,9)	(161,5)
(Prestito obbligazionario)	(137,7)	(120,9)	(16,8)
(Debiti finanziari a breve termine)	(113,2)	(140,7)	27,5
Totale indebitamento finanziario netto	(352,0)	(359,7)	7,7

L'incremento delle disponibilità finanziarie è collegato al nuovo indebitamento a medio termine raccolto nel corso del 2009 per rifinanziare le scadenze dell'anno e del 2010.

Il patrimonio netto al 31 dicembre 2009 ammonta a 423,8 ML€, contro 398,2 ML€ al 31 dicembre 2008.

Dipendenti

I dipendenti del Gruppo al 31 dicembre 2009 risultano pari a 7.300 unità, comprensivi del personale stagionale (1.021 unità), con un incremento di 1.092 unità rispetto al 31 dicembre 2008, concentrato presso le consociate in India e Vietnam.

n. persone	Consistenza media		Consistenza puntuale al	
	2009	2008	31/12/2009	31/12/2008
Dirigenti	111	111	109	112
Quadri	433	429	441	430
Impiegati	2.039	1.967	2.063	1.995
Intermedi e operai	4.565	4.797	4.687	3.671
Totale	7.148	7.304	7.300	6.208

3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Il Gruppo Piaggio è da sempre attento a tematiche quali sicurezza, qualità, rispetto e protezione dell'ambiente, benessere dei propri collaboratori; in altre parole, alla responsabilità sociale del suo operato.

Nel corso del 2009 il Gruppo per dare conto a tutti i propri stakeholder delle azioni compiute per accrescere la capacità di generare valore, tenendo presente le responsabilità assunte in termini economico-finanziari, ma anche in ambiti che esulano dalla logica monetaria, ha per la prima volta pubblicato un Rapporto di Sostenibilità (Corporate Social Responsibility 2008) le cui principali dimensioni di analisi sono relative a prodotti, ambiente, personale e impegno sociale.

Tale documento, assoggettato a revisione limitata da Deloitte ERS, è disponibile sul sito istituzionale www.piaggiogroup.com alla sezione Investor Relations.

I risultati raggiunti dal Gruppo nel corso dell'esercizio 2009 in termini di responsabilità sociale saranno esaminati e commentati nell'ambito del Rapporto di Sostenibilità del 2009

di prossima pubblicazione. Nella definizione e redazione del documento il Gruppo Piaggio si ispira alle best practice nazionali e internazionali sulla *Corporate Responsibility*, alle *Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative* (GRI) nella loro edizione G3.

Il *GRI Reporting Framework* è un modello universalmente accettato per la rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione. Esso include pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni e contiene argomenti sia di carattere generale, sia settoriali con lo scopo di comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione.

4. FATTI DI RILIEVO SUCCESSIVI AL 31 DICEMBRE 2009

22 gennaio 2010 è stato siglato un accordo con Enel per lo studio delle esigenze di mobilità e ricarica elettrica delle flotte aziendali e degli scooter ibridi attraverso la realizzazione di progetti pilota congiunti in varie città italiane.

5. EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

Nel corso del 2010 il Gruppo Piaggio si focalizzerà sul miglioramento continuo della propria competitività in tutti i settori /mercati in cui opera.

La qualità, il costo del prodotto e la produttività saranno i driver anche della gestione 2010 che si svilupperà in azioni finalizzate alla crescita delle vendite dei veicoli commerciali a tre/quattro ruote in India ed in Europa. Inoltre, particolare attenzione verrà dedicata alla crescita dei marchi motociclistici del Gruppo in Europa, ed al consolidamento della posizione di leadership nel settore scooter in Europa e in America, nonché allo sviluppo della commercializzazione degli scooter Vespa in Vietnam, ufficialmente avviata a fine giugno 2009.

L'anno 2010 vedrà il Gruppo Piaggio impegnato sullo sviluppo futuro e sui nuovi investimenti; tra questi i più signifi-

ficativi sono rappresentati dallo sviluppo del nuovo motore diesel e dell'avvio produttivo del nuovo stabilimento in India per la sua fabbricazione.

6. RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

I ricavi, i costi, i crediti e i debiti al 31 dicembre 2009 verso le società controllanti, controllate e collegate, sono relativi a cessioni di beni o di servizi che rientrano nelle normali attività del Gruppo.

Le transazioni sono effettuate a normali valori di mercato, in base alle caratteristiche di beni e servizi prestati.

Le informazioni sui rapporti con parti correlate, ivi incluse quelle richieste dalla comunicazione Consob del 28 Luglio 2006, sono presentate nella nota E del Bilancio consolidato e nella nota D del bilancio separato della Capogruppo.

7. LO SCENARIO DI MERCATO

7.1 *Business due ruote*

Per il secondo anno consecutivo il mercato mondiale delle due ruote a motore (scooter e moto) è risultato in flessione del 2% con volumi di poco inferiori ai 41 milioni.

L'area asiatica si conferma il mercato di maggiori dimensioni: la Repubblica Popolare Cinese rimane il primo mercato mondiale evidenziando una crescita di circa il 6%, attestandosi a poco meno di 16milioni di veicoli.

Al secondo posto sempre il mercato indiano (+14%) che è cresciuto fino a superare gli 8 milioni di unità.

Il Sud Est asiatico ha registrato una flessione del 3%; in particolare il mercato Indonesiano, che rimane il più importante dell'area, è calato del 6% (5,8 milioni di unità nel 2009); il mercato Tailandese ha perso il 12% (1,5milioni di unità), quello Malesiano il 21% (430mila unità) mentre quello Filipino ha registrato un calo del 18% (610 mila unità). L'unico mercato in crescita in quest'area, è quello del Vietnam che, in base ai dati dell'Associazione Nazionale, si è portato a 2,2 milioni di unità vendute, con una crescita del 23%.

Relazione sulla gestione

Il mercato giapponese ha confermato la crisi degli ultimi anni perdendo il 23% dei volumi rispetto al 2008 e scendendo a circa 400mila unità.

Il Nord America ha registrato una forte perdita nel 2009 perdendo quasi 400.000 veicoli ed attestandosi a 585mila unità.

Il Sud America ha evidenziato un brusco calo dovuto soprattutto al mercato brasiliano (-20%) che si è ridimensionato a circa 1,5milioni di veicoli.

L'Europa, che è rimasta la principale area di riferimento per le attività del Gruppo Piaggio, ha risentito sensibilmente della crisi economica mondiale: con circa 1,9 milioni di veicoli venduti il mercato ha registrato un trend negativo nel 2009 del 17%. Tale risultato deriva prevalentemente dal business moto (-22%) a cui si è aggiunta una flessione del business scooter (-13%). In calo sono risultati tutti i comparti. In particolare l'over 50cc ha presentato un calo del 15% mentre il comparto 50cc ha evidenziato una contrazione del 20%; negli over 50, il mercato dello scooter ha limitato la contrazione al 6% mentre quello delle moto ha evidenziato una riduzione del 22%.

IL MERCATO DELLO SCOOTER

Europa

Il mercato dello scooter, in Europa, ha registrato nel 2009 una riduzione dei volumi del 13%, passando dalle 1.371mila unità del 2008 alle 1.193mila del 2009.

Tra i segmenti si evidenzia una maggiore penalizzazione per lo scooter 50cc, che ha registrato un trend negativo del 19%, passando dalle 720mila unità del 2008 alle 584mila nel 2009.

Decisamente meno marcata la flessione per il segmento degli scooter over 50cc, la cui contrazione è stata del 6% per complessive 609mila unità contro le 651mila del 2008.

Tra le nazioni principali l'Italia è rimasta il mercato più importante con 389mila unità, seguita dalla Francia con 226mila unità; con 112mila unità vendute, la Germania è divenuta il terzo paese dell'area, superando la Spagna, le cui vendite hanno subito una brusca riduzione a 106mila unità.

Il mercato francese ha evidenziato una flessione del 16% rispetto all'anno precedente, passando da 270mila a 226mila unità. Il calo è maggiormente sbilanciato sullo scooter 50cc (-18%) mentre è del 13% la flessione per lo scooter over 50cc.

Il mercato tedesco, dopo un primo semestre sostanzialmente stabile, ha chiuso il 2009 a 112mila unità con una flessione del 16%. Il trend è risultato negativo sia a causa del mercato 50cc (-16%) che dello scooter over 50cc (-17%).

Il mercato spagnolo è stato sicuramente il più influenzato dalla crisi mondiale: nonostante un recupero nella seconda parte dell'anno, con 106mila veicoli venduti, è risultato in netto calo (-33%) rispetto allo stesso periodo del 2008 quando i volumi di mercato furono quasi 157mila; entrambi i segmenti hanno mostrato trend fortemente negativi ma la flessione peggiore è risultata nello scooter 50cc che ha ceduto il 47% a fronte del 23% dello scooter over 50cc.

Anche il mercato inglese ha presentato una contrazione considerevole attestandosi poco sopra i 27mila veicoli (-31% rispetto allo stesso periodo del 2008); come per la Spagna anche per questo mercato la flessione è risultata più accentuata nel segmento 50cc, che ha ceduto il 36%, a fronte del 26% del segmento over 50cc.

Nord America

Il mercato Scooter in Nord America nel 2009 ha registrato un forte calo (-57%), passando dalle 87mila unità del 2008 alle circa 38mila unità nel 2009. Il forte calo si è evidenziato sia nelle cilindrata 50 che in quelle over 50. Si segnala che il segmento over 50 ha perso peso rispetto all'anno precedente. In particolare negli Stati Uniti (88% dell'area di riferimento) il mercato scooter nel 2009 è risultato in sensibile calo (-59%) riducendosi a 31mila veicoli.

IL MERCATO DELLA MOTO

Europa

Il mercato della moto in Europa è passato da 849mila unità del 2008 a 661mila unità del 2009 (-22%). Le perdite più



significative si sono registrate nel segmento 126-750cc, che è passato da 351mila unità a 255mila unità (-27%) e nel segmento 50cc, che è passato da 86mila unità a 64mila unità (-25%). In flessione sono risultati anche i segmenti 51-125cc e over 750cc, che registrano rispettivamente un calo del 13% e del 19%. I principali mercati sono Francia (145mila unità), che nel 2009 ha superato anche l'Italia per volumi di vendita, Germania (99mila unità), Gran Bretagna (84mila unità) e Spagna (68mila unità).

In Europa il sottosegmento principale è risultato quello delle moto di media cilindrata, 126-750 (255mila unità), in cui il Gruppo è presente con i brand Aprilia e Moto Guzzi, seguito da quello delle moto di grossa cilindrata, over 750 (242mila unità), presidiato sempre con i brand Aprilia e Moto Guzzi. Nel 2009 hanno registrato degli andamenti negativi tutti i principali mercati, in particolar modo quello spagnolo (-48%) e quello tedesco (-18%); minore, ma sempre considerevole, la perdita registrata, invece, nel mercato britannico (-16%) e francese (-10%).

Nord America

Nel 2009 il mercato moto in Nord America (USA + Canada) è risultato in sensibile contrazione (-38%) passando dalle

874mila unità nel 2008 alle 547mila unità dell'anno appena concluso.

In particolare negli Stati Uniti (89% dell'area), il comparto moto ha manifestato un sensibile calo rispetto al 2008 (-39%) attestandosi a 489mila unità contro le 803mila unità del 2008.

Dopo il trend positivo degli anni scorsi anche il mercato canadese delle moto è calato del 26%, passando dai 78mila veicoli del 2008 ai 58mila veicoli del 2009.

7.2 Business veicoli commerciali

Nel corso del 2009 il mercato Europeo dei Veicoli Commerciali Leggeri di categoria N1 (veicoli con un Peso Totale a Terra \leq 3,5 ton) ha registrato un'importante flessione rispetto all'analogo periodo del 2008, pari al 30,5% (Paesi EU, fonte ACEA).

Nel mercato domestico Italiano la flessione si è attestata al 21,5% con 181.274 unità contro le 230.964 del 2008 (fonte: ACEA, consegne dichiarate dalle case costruttrici mercato N1).

Il mercato Indiano delle 3 ruote, in cui opera Piaggio Vehicle Private Limited, controllata da Piaggio & C. S.p.A., è passato da 348.597 unità nel 2008 a 411.296 nel 2009 con un incremento del 18,0%.

All'interno di tale mercato, il segmento dei veicoli Passeggeri ha continuato a manifestare un trend espansivo raggiungendo le 329.235 unità, con una variazione del 27,6%, mentre il segmento Cargo ha presentato una contrazione del 9,4% passando da 90.602 a 82.061 unità. Oltre al tradizionale mercato delle 3 Ruote si deve considerare il mercato del Light Commercial Vehicle a 4 ruote destinato al trasporto merci (Cargo) in cui Piaggio Vehicle Private Limited è presente con Apé Truk.

La dimensione del mercato LCV Cargo è stata di 186.332 unità nel corso del 2009 con una crescita del 22,3% rispetto all'analogo periodo del 2008.





8. IL CONTESTO NORMATIVO

Italia

Con lo scopo di rinnovare il parco circolante di veicoli a due ruote sostituendolo con nuovi veicoli a minor impatto ambientale, il Governo italiano ha varato a favore dei consumatori due diversi tipi di incentivi, previa rottamazione di un corrispondente veicolo obsoleto. Il costo della rottamazione del veicolo vetusto (30 € per Ciclomotori e 80 € per motocicli) è stato anch'esso oggetto di incentivazione:

- Incentivi statali (Ministero dello Sviluppo Economico)

A partire da febbraio 2009, per l'acquisto di un Motociclo Euro3 di cilindrata fino a 400cc o di potenza non superiore a 60kW, all'acquirente è stato praticato uno sconto pari a 500€, che il Costruttore del veicolo recupera come credito d'imposta. La campagna di incentivazione è rimasta in vigore fino al 31 dicembre 2009.

- Accordo di programma tra Ministero dell'Ambiente, CIVES ed ANCMA

Nel mese di aprile 2009 il Ministero dell'Ambiente ha stanziato un fondo di circa 9ML € per contributi all'acquisto di biciclette/biciclette elettriche (fino a 700€), ciclomotori (fino a 180€ se 2T oppure 350€ se 4T), veicoli elettrici (fino a 1300€) ed ibridi (fino a 950€). Tale fondo è andato esaurito in breve tempo ed è stato utilizzato quasi esclusivamente per l'acquisto di biciclette, a causa della procedura molto rapida ed estremamente semplificata, prevista per tali veicoli.

In considerazione del successo avuto dall'iniziativa, il Ministero dell'Ambiente ha deciso di mettere a disposizione altri 10ML € per il proseguimento della campagna di incentivazione ed è stato quindi necessario definire un secondo Accordo di programma, questa volta con una meglio definita ripartizione dei fondi tra settore bici e settore veicoli a motore.

Il nuovo accordo tra Ministero dell'Ambiente, CIVES ed ANCMA prevede che gli acquirenti di Ciclomotori e di veicoli elettrici/ibridi usufruiscano di un incentivo fino a 500€ per i veicoli termici e di 1300€ per veicoli elettrici/ibridi.

Questa seconda campagna di incentivazione ha avuto inizio nel mese di settembre e continuerà fino all'esaurimento dei fondi predisposti.

L'attività congiunta di Motorizzazione Civile, ANCMA ed ANFIA per la definizione di una specifica normativa nazionale sul Tuning, si è concretizzata in una modifica al testo dell'art.75 del Codice della Strada, che prevede ora la possibilità per gli utenti di veicoli a 2 ruote di "personalizzare", senza eccessivi vincoli burocratici, il loro veicolo sostituendo parti originali, anche importanti ai fini della sicurezza e/o delle emissioni, con componenti aftermarket, a condizione che per questi ultimi, attraverso un processo di omologazione nazionale specifico, siano rispettati i vincoli tecnici e amministrativi che, per ciascun tipo di componente, vengono di volta in volta stabiliti dal Ministero dei Trasporti.

Nel mese di aprile 2009 il Gruppo ha ottenuto l'autorizzazione dal Ministero dei Trasporti affinché il veicolo MP3 LT con cilindrata del motore superiore o uguale a 250cc. anche nella versione Triciclo, sia autorizzato a circolare su superstrade, autostrade e tangenziali.

Come già da tempo in essere per i motocicli, a partire dal mese di novembre è iniziata la stampa dei Certificati di Conformità (CoC) di tutti i Ciclomotori prodotti con la indicazione del Codice Anti-Falsificazione (CAF) che viene fornito direttamente dal Centro Elaborazione Dati del Ministero dei trasporti. Scopo di tale Codice è quello di eliminare eventuali frodi o falsificazioni dei documenti necessari per l'immatricolazione dei veicoli a motore.

Sono stati avviati e sono tuttora in corso contatti sia a livello politico che con gli Enti tecnici del Ministero dei Trasporti, per valutare gli impatti sul mercato 2 Ruote 50 cc. di eventuali modifiche ad alcuni articoli del Codice della Strada relativi ai requisiti per la guida dei ciclomotori (inserimento della prova pratica per il conseguimento del patentino speci-

fico del ciclomotore) e per favorire il recepimento in Italia della direttiva 2006/126/CE, relativa alle patenti di guida comunitarie. Il recepimento della direttiva sopra citata deve essere effettuato dagli Stati Membri della UE entro il gennaio 2011.

Europa

La Commissione Europea ha proseguito e approfondito le attività di analisi propedeutica a nuove future prescrizioni tecniche riguardanti:

- Emissioni inquinanti (nuove fasi Euro, emissione di CO₂, Durability, misura del consumo di carburante, nuova procedura per la misura della rumorosità di scarico).
- Aspetti legati alla sicurezza (sistema frenante dotato di ABS, limitazione della potenza, norme anti-truccatura, etc.).
- La misura del Rumore emesso dai veicoli nell'utilizzo urbano; infatti, in collaborazione con un Ente tecnico delle Nazioni Unite a Ginevra (WP29), la Commissione sta modificando la regolamentazione tecnica internazionale per la misura del rumore emesso allo scarico dei Motocicli, con l'introduzione di una nuova procedura che è attualmente allo studio ma che dovrebbe entrare in vigore tra 2-3 anni. Con la collaborazione dell'Industria delle 2ruote Italiana ed Europea, sono in corso prove pratiche comparative tra la norma attuale e quella futura, per definire i livelli di rumorosità equivalenti delle 2 procedure.

Il Gruppo sta monitorando con attenzione queste attività, per evitare che nuove prescrizioni legislative si traducano in ulteriori vincoli al mercato 2 Ruote europeo.

Inoltre la Commissione UE sta valutando la possibilità di estendere ai veicoli a 2 o 3 ruote l'obbligo di sottostare a periodiche revisioni tecniche, già da tempo in vigore per le auto in tutta la UE. Tale misura comporterebbe un maggiore controllo sulle reali condizioni di sicurezza e sulle reali emissioni inquinanti dei veicoli in circolazione.

Tali revisioni periodiche sono già da tempo in vigore in Italia, con benefici effetti sul numero di incidenti stradali.

Nel corso del mese di agosto è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea la direttiva 2009/108/CE, che modifica, adeguandola al progresso tecnico, la direttiva 97/24/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a taluni elementi o caratteristiche dei veicoli a motore a due o a tre ruote.

La modifica ha introdotto la possibilità di omologare ai fini dell'inquinamento e del rumore i motoveicoli con propulsione ibrida. Questa possibilità è stata subito utilizzata e ad inizio settembre il veicolo MP3 Hybrid 125cc ha potuto ricevere l'omologazione europea ed è attualmente sul mercato nei principali Paesi europei.

È in corso di aggiornamento lo standard europeo CEN relativo all'abbigliamento protettivo per motociclisti, in particolare per le competizioni. Le modifiche attualmente in discussione sono mirate ad incrementare le caratteristiche di protezione e di sicurezza dell'abbigliamento sopra citato. E' possibile che alcune di queste prescrizioni diventino vincolanti anche per l'uso stradale.

In **Francia** è stata respinta una proposta di modifica della normativa nazionale, mirante a impedire la guida del veicolo Piaggio MP3 LT con la patente B (patente per auto). Ciò è stato possibile sulla base del fatto che la direttiva attualmente in vigore sulla patente di guida comunitaria (91/439/EC) permette la guida dell'MP3 LT con patente B e che la normativa nazionale non può essere in contrasto con quella comunitaria.

In **Spagna** è stata recepita con molto anticipo la nuova direttiva sulla patente comunitaria (2006/126/EC), la cui entrata in vigore era prevista entro il gennaio 2013. Tale direttiva pone condizioni di accesso alla guida di veicoli a 2 o 3 ruote

Relazione sulla gestione

più stringenti di quelle attuali. ACEM ha chiesto alla UE di far sì che gli stati membri rispettino le scadenze previste dalle direttive, chiedendo quindi che la Spagna rinvii l'implementazione nazionale della direttiva sopra citata.

Paesi extraeuropei

Negli **Stati Uniti** sono in corso discussioni a livello federale per modificare le vigenti prescrizioni relative a:

- emissioni Evaporative di carburante dal sistema di alimentazione;
- nuove misure di sicurezza (obbligo ABS, Revisione periodica del circolante, etc.).

In **Thailandia** è entrata in vigore una normativa nazionale per misurare l'inquinamento emesso dai veicoli a due ruote a motore, che è simile all'attuale livello Euro3 in vigore in Europa, ma prevede come prescrizioni aggiuntive una prova di durata, cosiddetta Durability, dei dispositivi anti-inqui-

namento (Deterioration Factor $DF = 1,1$) ed una prova di emissioni evaporative dal serbatoio di carburante. Queste ultime prove non sono attualmente in vigore in Europa.

Analoga situazione per **Taiwan**, dove è in vigore una normativa nazionale che, oltre alla verifica delle emissioni dallo scarico equivalenti a Euro3, della Durability ($DF = 1,4$) e delle Emissioni Evaporative, prevede anche una verifica del consumo di combustibile.

A livello **ISO** (International Standardisation Organisation) è in corso una attività relativa a veicoli Elettrici e/o Ibridi, per definire e regolamentare :

- la loro classificazione e la relativa terminologia,
- le prestazioni (motore, veicolo, etc.),
- le caratteristiche di sicurezza operativa nell'uso del veicolo stesso (isolamento componenti elettrici, gestione elettronica dei comandi e dei controlli del veicolo, etc.).



9. IL GRUPPO PIAGGIO

9.1 la business Unit 2 Ruote

Nel 2009 il Gruppo Piaggio ha commercializzato nel business 2 Ruote un totale di 410.300 unità (-12,8% rispetto al 2008), con un fatturato netto di 1.065,4 ML€ (-9,8%) comprensivo di ricambi ed accessori, al netto del fatturato motori pari a 4,2 ML€. Il Gruppo Piaggio si è confermato anche nel 2009 leader del mercato scooter in Europa.

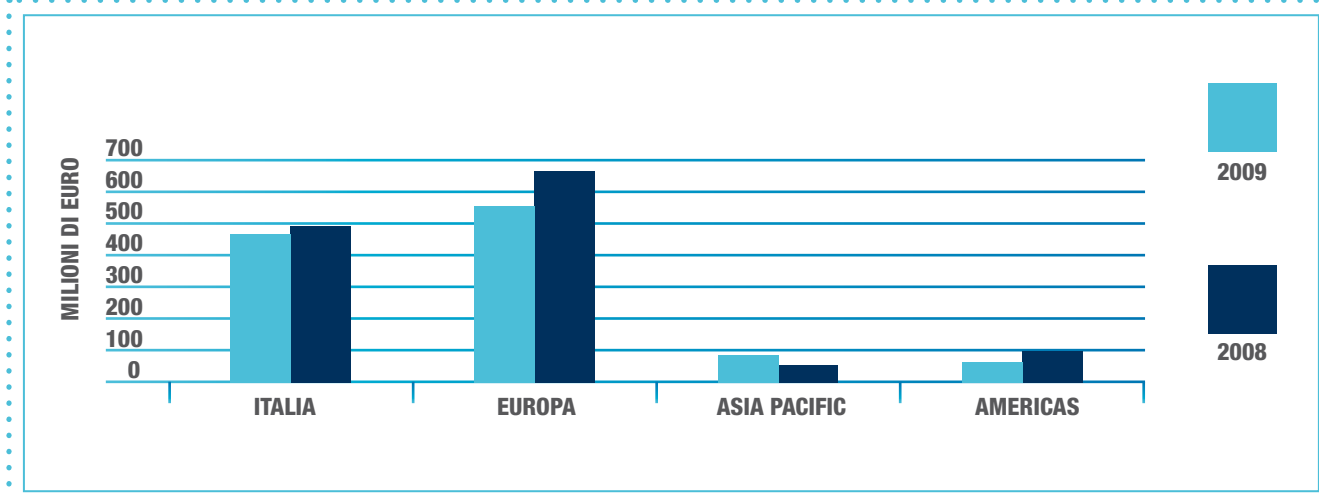
Come evidenziato nei paragrafi precedenti nel 2009 l'andamento del Gruppo Piaggio è stato fortemente penalizzato dal calo della domanda del mercato italiano, del mercato europeo e di quello del Nord America.

La flessione ha riguardato sia il sottosegmento scooter che quello moto.

Molto lusinghieri sono invece i risultati conseguiti in Asia, dove, grazie principalmente al successo del nuovo stabili-

	2009		2008		Variazione %		Variazione	
	Volumi	Fatturato	Volumi	Fatturato				
	Sell in		Sell in					
	(unità/ '000)	(ML€)	(unità/ '000)	(ML€)	Volumi	Fatturato	Volumi	Fatturato
Italia	142,2	373,6	149,2	395,0	-4,7%	-5,4%	(7,1)	(21,5)
Europa (Europa + Mea)	213,0	547,2	267,5	647,0	-20,4%	-15,4%	(54,5)	(99,7)
Asia Pacific	36,9	83,9	22,8	45,2	61,8%	85,9%	14,1	38,8
Americas	18,2	60,7	31,0	93,5	-41,2%	-35,1%	(12,8)	(32,8)
TOTALE	410,3	1.065,4	470,5	1.180,7	-12,8%	-9,8%	(60,2)	(115,3)
Scooter	369,0	758,1	405,7	794,9	-9,0%	-4,6%	(36,7)	(36,8)
Moto	41,3	158,2	62,6	210,2	-34,1%	-24,7%	(21,3)	(52,0)
Ricambi e Accessori		144,9		154,5		-6,2%		(9,5)
Altro		4,2	2,3	21,2		-80,2%	(2,3)	(17,0)
TOTALE	410,3	1.065,4	470,5	1.180,7	-12,8%	-9,8%	(60,2)	(115,3)

FATTURATO 2 RUOTE



Relazione sulla gestione

mento Vespa in Vietnam le vendite ed il fatturato sono risultati in crescita rispettivamente del 61,8% e del 85,9%.

9.2 La gamma prodotti Due Ruote

Le gamme Piaggio, Vespa, Gilera, formate da una ampia serie di prodotti già rispondenti alla normativa Euro 3 sono in grado di rispondere alle esigenze di tutte le fasce di clientela presenti nel mercato dello scooter.

I due modelli più venduti nel 2009 sono Vespa LX (73mila le unità vendute) e Piaggio Liberty (45mila le unità vendute) seguiti al terzo posto da Vespa GTS (29mila unità), al quarto da Piaggio Beverly (26mila unità) ed al quinto da MP3 (quasi 24mila unità).

In ambito scooter la novità più importante nel 2009 per il Gruppo Piaggio è rappresentata da MP3 Ibrido, primo scooter al mondo dotato di doppia motorizzazione, elettrica e termica, che conferma la notevole attenzione del Gruppo Piaggio verso gli aspetti legati alla tutela dell'ambiente. Per supportare e introdurre sul mercato l'innovativo propulsore è stato scelto MP3 in qualità di veicolo tecnologicamente più avanzato dell'intera gamma.

Inoltre è molto importante sottolineare lo sforzo del Gruppo nel rinnovamento dei propulsori: dal primo semestre 2009 la quasi totalità delle motorizzazioni over 50 sono dotate di iniezione elettronica in grado di garantire una migliore erogazione della potenza, una riduzione dei consumi e quindi una riduzione delle emissioni inquinanti.

È stato esteso ai veicoli più importanti del Gruppo il nuovo propulsore 300, che garantisce migliori prestazioni, ed è stato introdotto il motore 50 4 tempi 4 valvole su diversi modelli, elevando così i veicoli della gamma ad un livello premium nel panorama competitivo.

In particolare nel corso del 2009 il Brand Piaggio ha presentato la versione "Cruiser 300" del modello Carnaby con

dotazioni di serie improntate ad una maggiore ricchezza, grazie alle numerose cromature e all'attenzione per i particolari, andandosi ad inserire nel segmento "Ruota Alta".

Nel segmento GT il Brand Piaggio ha rinnovato la propria offerta attraverso importanti modifiche al modello X7, con l'introduzione della motorizzazione 300 e dell'iniezione elettronica sulla versione 125.

Anche nel Brand Vespa si registra l'iniezione elettronica sulle versioni 125 e 150 della Vespa LX e, sempre sullo stesso modello, la motorizzazione 4 tempi e 4 valvole su 50 di cilindrata. Infine la versione sportiva GTS Super 300 della Vespa è stata estesa alla cilindrata 125cc.

Il Brand Scarabeo ha aumentato la sua competitività proponendo la versione "Special", dotato di motore 300 e di numerosi contenuti in grado di rendere più sportivo il design del veicolo.

Inoltre Scarabeo è il primo scooter a proporre la doppia mappatura elettronica sulle cilindrata 125/150 in modo da adattare le prestazioni del veicolo alle esigenze del cliente.

Il 2009 per le moto Aprilia è stato l'anno di RSV4, il progetto più importante della storia recente del marchio Aprilia e quello che meglio ne rappresenta i valori di sportività, prestazioni, competizione e tecnologia. La nuova supersportiva è destinata a riportare il marchio ai vertici del motociclismo mondiale, sia in pista che nel mercato. Nel mese di maggio ci sono state le prime consegne della versione Factory, fedele replica della moto con cui Max Biaggi ha corso il mondiale SBK ottenendo risultati che hanno superato ogni aspettativa. Ottobre ha segnato l'arrivo della versione R, destinata ad ampliare il bacino di utenza del progetto grazie alla maggiore accessibilità ottenuta senza rinunce rispetto alla più sofisticata versione Factory.

Nel primo semestre del 2009 sono state inoltre presentate le versioni più turistiche di Mana e Shiver, in grado di offrire maggiore versatilità e soddisfare al meglio le esigenze di

mobilità a medio raggio, anche in coppia e con bagaglio.

Il secondo semestre ha visto il completamento della gamma off road con il lancio della MXV 4.5.

Il 2009 ha rappresentato il primo anno completo di Dorsoduro, che ha riscosso un ottimo gradimento risultando la moto più venduta nella gamma Aprilia con 3.500 unità vendute.

9.3 La rete distributiva emea

A livello EMEA il Gruppo Piaggio può contare a fine 2009 su oltre 13.400 operatori così suddivisi:

- ca. 11.100 operatori nei mercati europei con una presenza commerciale diretta, tra cui oltre 2.500 in Italia e oltre 8.600 nei principali rimanenti mercati europei (Francia, Spagna, Germania, Uk, Benelux, Croazia e Grecia);
- ca. 2.300 nei mercati gestiti attraverso importatori, di cui ca. il 50% in Europa, il 25% in Africa ed il rimanente 25% nel Middle East.

Oltre 1.200 di questi operatori (ca. il 10%) rappresentano e distribuiscono in esclusiva Brand del Gruppo (ca. 500 sono mono brand di Gruppo e ca. 740 sono multi-brand di

Gruppo, i rimanenti 12.100 sono di conseguenza multi-franchise).

Complessivamente le oltre 360.000 vendite al cliente finale in EMEA sono state sviluppate da oltre 17.500 punti vendita così ripartiti: ca. 4.400 in Italia, ca 10.500 in area Domestic Europe, ca. 300 tra Grecia e Croazia ed infine ca. 2.400 punti vendita sui mercati seguiti da Importatori.

Nel 2009 si è continuato nel percorso di razionalizzazione e rafforzamento della rete di vendita del Gruppo secondo due direttrici strategiche:

1. sfruttamento e capitalizzazione delle sinergie di Gruppo (secondo un modello distributivo ancora più orientato al cliente finale e suddiviso in due aree: urban mobility e sport & passion)
2. rafforzamento delle performance e della qualità della rete distributiva mediante le seguenti azioni prioritarie: miglioramento della copertura territoriale, delle performance commerciali e finanziarie dei dealer, sviluppo di servizi e strumenti gestionali a supporto.

Di conseguenza l'evoluzione della rete distributiva dei diversi brand del Gruppo è stata la seguente:

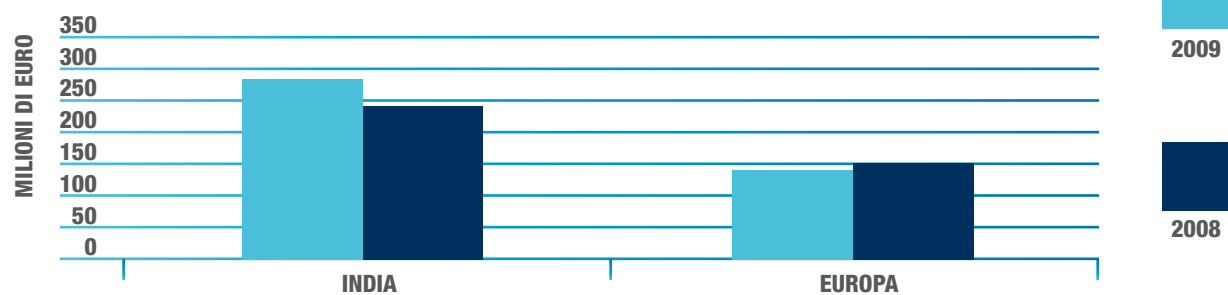
- la rete Piaggio Vespa Gilera è passata da 1.774 a 1.814 dealers (grazie soprattutto alle attività di miglioramento di copertura del territorio nei mercati esteri di Domestic Europe)
- la rete Aprilia ha beneficiato di una importante attività di sinergie di Gruppo a livello distributivo (in particolare in Germania e Spagna), ed è passata da 757 a 892 dealer
- la rete Moto Guzzi ha iniziato il processo di razionalizzazione e di rafforzamento commerciale e finanziario passando da 357 a 275 dealer (in tutti i mercati EMEA)
- la rete Derbi infine ha iniziato a beneficiare delle attività di integrazione con la rete di Gruppo ed è passata da 335 a 376 dealer (con particolare focus in Italia e Grecia).



9.4 LA BUSINESS UNIT Veicoli Commerciali

	2009		2008		Variazione %		Variazione	
	Volumi	Fatturato	Volumi	Fatturato				
	Sell in (unità/ '000)	(ML€)	Sell in (unità/ '000)	(ML€)	Volumi	Fatturato	Volumi	Fatturato
<i>India</i>								
<i>Veicoli</i>	181,7	270,0	158,9	229,0	14,3%	17,9%	22,8	41,0
<i>Ricambi e Accessori</i>		16,8		14,9		12,1%		1,8
Totale India	181,7	286,8	158,9	244,0	14,3%	17,5%	22,8	42,8
<i>Europa</i>								
<i>Veicoli</i>	15,7	114,3	19,2	124,5	-18,4%	-8,2%	(3,5)	(10,2)
<i>Ricambi e Accessori</i>		20,4		20,9		-2,6%		(0,5)
Totale Europa	15,7	134,7	19,2	145,4	-18,4%	-7,4%	(3,5)	(10,7)
TOTALE	197,4	421,5	178,1	389,4	10,8%	8,2%	19,3	32,1
Ape	178,8	268,6	158,8	238,5	12,6%	12,6%	20,0	30,0
Minivan	7,4	80,8	7,3	72,6	1,9%	11,3%	0,1	8,2
Quargo/Ape Truk	11,1	34,7	11,8	40,9	-5,5%	-15,2%	(0,6)	(6,2)
Microcars	0,0	0,2	0,1	1,0	-76,6%	-81,4%	(0,1)	(0,8)
Atv	0,0	0,0	0,1	0,4	-92,5%	-92,9%	(0,1)	(0,4)
Ricambi e Accessori		37,1		35,9		3,6%		1,3
TOTALE	197,4	421,5	178,1	389,4	10,8%	8,2%	19,3	32,1

FATTURATO VEICOLI COMMERCIALI



La Divisione Veicoli Commerciali ha chiuso il 2009 con 197,4 mila unità vendute in crescita del 10,8% rispetto ai volumi del 2008, mentre il fatturato è passato da 389,4 ML€ nel 2008 a 421,5 ML€ nel 2009 con una variazione positiva dell' 8,2%. Il fatturato generato in Europa è pari a 134,7 ML€ mentre l'India realizza 286,8 ML€.

Sul mercato europeo Piaggio si attesta su 15.660 unità. Il fatturato realizzato è passato da 145,4 ML€ nel 2008 a 134,7 ML€ nel 2009. La dinamica delle vendite di Porter è positiva, da 7.295 unità nel 2008 a 7.431 nel 2009 con una variazione dell' 1,9% in un contesto di mercato Europeo in forte flessione. Nel segmento di riferimento dei cabinati la quota di Porter nei mercati di presenza cresce dal 3,7% nel 2008 al 6,1% nel 2009.

Per quanto riguarda le attività sulla gamma prodotto, il 2009 è stato contraddistinto dall'introduzione del nuovo Porter ad aprile, sia nella versione a benzina sia nella gamma Eco-solution caratterizzata da motorizzazioni eco-compatibili a basso impatto ambientale. A settembre 2009 si sono aggiunti il nuovo Porter Maxxi ed il Porter Electric Power 100% elettrico. Il nuovo Porter presenta nei confronti del suo predecessore una rinnovata estetica degli esterni, moderno stile e dotazioni negli interni, oltre a nuovi componenti e caratteristiche tecniche, tra cui l'EPS, Electric Power Steering, per un maggiore comfort di guida. A dicembre 2009 è stato inoltre introdotto nel mercato Ape Calessino Electric Lithium, il 3 ruote per trasporto persone con un gusto vintage ed una motorizzazione 100% elettrica.

Sul mercato indiano delle 3 ruote Piaggio Vehicles continua

a rafforzare il suo ruolo di player di riferimento e leader del mercato. Le vendite 3 ruote sono passate da 149.275 unità del 2008 a 171.654 del 2009 registrando una crescita del 15,0%. Analizzando in dettaglio il mercato, Piaggio Vehicles consolida il suo ruolo di market leader nel segmento trasporto merci (Cargo). Grazie in particolare al Piaggio Apé 501 e alle sue numerose possibilità di personalizzazione la market share di Piaggio Vehicles ha raggiunto il 55,9%. Resta forte la market share anche nel segmento Passenger, con una quota del 37,3%. Crescono le vendite sul mercato del Veicolo Commerciale Leggero a 4 ruote. Apé Truk passa da 9.648 unità del 2008 a 10.069 unità nel corso del 2009.

9.5 Ricerca e sviluppo

Il Gruppo Piaggio svolge le proprie attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti o di soluzioni tecnologicamente avanzate da applicare ai propri veicoli e motori negli insediamenti produttivi di Pontedera, Noale, Mandello del Lario, Barcellona, Baramati e Hanoi.

Anche nel 2009 il Gruppo Piaggio ha continuato la propria politica volta al presidio della leadership tecnologica nel settore, destinando all'attività di R&S risorse complessive per 70,0 ML€, di cui 46,6 ML€ capitalizzati nelle attività immateriali come costi di sviluppo.

Le attività di ricerca hanno riguardato in particolare nuovi veicoli e nuove motorizzazioni, soprattutto in chiave ecologica.

Progetti di Ricerca e Sviluppo

La Legge Finanziaria 2007 con l'art. 1, commi da 280 a 284 ha previsto la concessione di un credito d'imposta a soste-

In milioni di euro	2009			2008		
	Capitalizzato	Spese	Totale	Capitalizzato	Spese	Totale
<i>2Ruote</i>	29,6	20,9	50,5	35,8	21,6	57,4
<i>Veicoli Commerciali</i>	17,0	2,5	19,5	13,6	2	15,6
Totale	46,6	23,4	70,0	49,4	23,6	73,0



gno delle imprese residenti che svolgono “attività di ricerca industriale e sviluppo precompetitivo”. L’agevolazione spetta in relazione ai costi sostenuti nei periodi di imposta 2007-2008-2009.

Nel corso del 2009 per mezzo della prenotazione delle risorse (c.d. “click day”) è stato possibile usufruire di un credito d’imposta nei limiti concessi dalla legge per le attività del periodo.

Progetti di R&S finanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico (MSE)

Nel corso del 2009 Piaggio, nell’ambito del cosiddetto programma nazionale “Industria 2015”, in seguito al positivo esito della prevista preselezione, ha presentato nell’ambito del bando sul “Made in Italy” la domanda di finanziamento sul progetto “DE.TECH, DEsign cfd e TECHnologie estetiche: piattaforma integrata per moto made in Italy” che pre-

vede una spesa di oltre 7 milioni di euro nei siti di Pontedera e di Noale nel triennio 2010/12 e che vede Piaggio capofila di 10 partner industriali e universitari.

Di rilievo l’erogazione di 926 mila euro a fondo perduto ricevuta a fronte delle spese sostenute nel 2005/2006 per il progetto “Maxi scooter innovativo ad elevate prestazioni destinate ad un mercato globale”, erogazione effettuata dopo un’attesa pluriennale per carenza disponibilità di fondi da parte del Dicastero.

Progetti R&S finanziati dal Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (MIUR)

È in corso il progetto Mid2R sui sistemi di iniezione dei motori tradizionali e a metano (6 milioni di euro di spese ammesse). Nel corso del 2009 sono stati realizzati i primi prototipi di veicoli con alimentazione bifuel e il primo motore a iniezione diretta 4tempi.

Nel corso del 2009 il progetto Eureka One si è avviato verso la conclusione delle attività tecniche in linea con quanto previsto a capitolato (definizione di due motorizzazioni pluricilindriche ad alte prestazioni e basso impatto ambientale); contestualmente sono state effettuate le attività di relativa rendicontazione e nel mese di febbraio 2009 è pervenuta l'erogazione relativa al primo Stato Avanzamento Lavori pari a euro 529 mila a fondo perduto, oltre che € 1.146 di finanziamento.

Durante il 2009 si sono concluse le attività relative al progetto "6030" riguardante le ciclistiche, con la rendicontazione delle attività svolte negli anni 2006 e 2007 e la relativa erogazione dei contributi decretati (563 mila euro a fondo perduto e 2.976 quale finanziamento agevolato).

E' stata, inoltre, presentata con esito favorevole la domanda relativa al progetto "Mo.Bi." su bando della Regione Veneto per lo studio di motoveicoli a trazione ibrida.

Progetti Europei di R&S

Nel 2009 sono proseguiti gli impegni di Piaggio nelle attività dei Progetti Europei finanziati nell'ambito del 6° e 7° Programma Quadro e relativi al miglioramento della sicurezza su strada per i motociclisti. A questi si è aggiunto il progetto VERITAS relativo alla realizzazione di strumenti di progettazione orientata ad utenti anziani e disabili.

Sono tuttora in corso o si sono conclusi nel 2009 alcuni importanti progetti tra cui si segnalano:

- Il progetto integrato **APROSYS** che ha come obiettivo lo studio e lo sviluppo di sistemi avanzati di sicurezza passiva per veicoli terrestri (auto, motocicli, veicoli pesanti). Il risultato principale del sottoprogetto Aprosys - SP4 "Motorcycle Accidents" è stato lo studio del sistema di attivazione di dispositivi di sicurezza passiva per motocicli (quali airbag e dispositivi indossabili) attraverso simulazioni e prove sperimentali di crash tra auto e motociclo. Il progetto si è concluso con successo a marzo 2009.
- Il progetto **Safespot** (di tipo "Integrated Project") volto allo studio della comunicazione fra i vari veicoli presenti sulle strade e le infrastrutture, allo scopo di aumentare il livello di sicurezza degli utenti stradali, informandoli preventivamente sui rischi e sui pericoli presenti sul loro cammino. Nel corso del secondo anno di attività è stata definita l'architettura hardware e software dei veicoli da utilizzare nei test funzionali, previsti nella seconda metà del 2009. Il progetto, data la sua vastità, ha ottenuto una proroga e terminerà nei primi mesi del 2010.
- Il progetto **SIM "Safety In Motion"** di cui Piaggio è stato capofila, si è concluso brillantemente nel novembre 2009 con il "Final Event" che si è tenuto presso il Museo della Fondazione Piaggio. In quell'evento sono stati mostrati pubblicamente i risultati raggiunti da Piaggio e dai partners coordinati nel campo della Sicurezza Attiva, Passiva e Preventiva, concretizzati in un prototipo funzionante equipaggiato con sistema di frenatura avanzata (ABS a tre canali), sospensioni semiattive ed un sistema combinato di sicurezza passiva (airbag frontale e giacchetto gonfiabile) ed interfaccia Uomo-Macchina innovativa.
- Il progetto **Saferider**, iniziato a gennaio 2008 nell'ambito del 7° Programma Quadro, riguarda gli studi per il miglioramento della Interfaccia Uomo-Veicolo (HMI) che tengano conto delle richieste di mercato (principalmente legate a caratteristiche di Infotainment quali GPS, mp3, telefonia cellulare, interfono...) e esigenze di sicurezza (e-safety ovvero sistemi di ausilio alla guida); il progetto è ancora in corso.
- Il progetto **eSUM**, approvato dal Directorate Generale per l'Energia e i Trasporti della Commissione Europea. In tale progetto Piaggio collabora con le municipalità delle maggiori città europee (Roma, Parigi, Londra, Atene, Barcellona) in attività dimostrative di risultati conseguiti in altri progetti in ambito sicurezza e mobilità urbana sostenibile (prototipi del progetto SIM e veicoli ibridi). Il progetto è in corso e proseguirà per tutto il 2010.

Relazione sulla gestione

- Il progetto **VERITAS** nel quale Piaggio mira all'integrazione nel proprio ambiente di progettazione di strumenti virtuali per l'analisi ergonomica realizzando un modello matematico di manichino che rappresenti sia l'utente tipico normodotato che le persone anziane e disabili. Il progetto è stato approvato nel 2009 e inizierà nel gennaio 2010 per una durata di 3 anni.

9.6 Produzione

Stabilimenti di Pontedera

Stabilimenti 2 Ruote

All'interno dei processi tecnologici delle lavorazioni acciaio è stata avviata l'industrializzazione del nuovo albero integrale per il motore Dorsoduro 1.200cc e sono stati effettuati interventi con inserimento di nuove isole di rettifica per linee alberi motore e per assi a camme.

Nell'ambito dei processi di montaggio motore è stata avviata l'industrializzazione del motore per Dorsoduro 1.200cc con la prima avanserie.

Sono stati ultimati gli attrezzamenti per la produzione di serie del nuovo motore IBRIDO e dei veicoli MP3 Hybrid.

Sono stati avviati lavori di re-layout delle attrezzature per la saldatura di Vespa in officina 9, con la sostituzione di un robot usurato.

Sono stati inoltre completati importanti interventi straordinari di manutenzione alla cabina elettrica centrale di stabilimento.

Stabilimento Veicoli Commerciali

Sono stati avviati e sono in via di completamento gli attrezzamenti necessari per la produzione del Porter con nuove motorizzazioni benzina multiTEC 1.300cc e Diesel BTC 1.200cc.

Stabilimento di Scorzè

Sono stati avviati gli attrezzamenti per l'entrata in serie della moto DORSODURO 1.200cc.

Stabilimento di Mandello Del Lario

Sono stati avviati i primi lavori di ristrutturazione relativi alla seconda fase del progetto ARROCCO, ed è stata appaltata la fase progettuale di riqualificazione dell'intera seconda fase.

Stabilimento di Baramati

Sono state ultimate tutte le opere edili e impiantistiche necessarie per la produzione dei motori LEADER 125cc e DIESEL 1.200cc BTC. E' stato avviato il processo di delibera a produrre dei motori LEADER.

Stabilimento di Hanoi

L'impianto produttivo ha prodotto i primi 25.000 veicoli VESPA con i processi interni di saldatura, cataforesi lamiera, verniciatura scocca e plastiche, laboratori e controllo qualità, magazzini, montaggio e collaudo.

Progetto WCM

È proseguita l'attività con l'incremento dei cantieri di lavoro Word Class Manufacturing - ad oggi sono stati aperti 39 cantieri - nelle quattro famiglie: L-Logistic, LM-Lean Manufacturing, PQ-Production Quality, S-Safety; di questi 17 sono stati chiusi. I cantieri sono trasversali a tutti gli stabilimenti produttivi e consentono un miglioramento continuo su tutte le aree indicate, con l'oggettivazione dei risultati conseguiti.

Certificazione Ambientale e di Sicurezza sul Lavoro

Nel mese di aprile è stato effettuato un checkup a cura dell'ente di controllo DNV sui processi di certificazione ambientale ISO 14001:2004 e di sicurezza sul lavoro BS OHSAS 18001:2007.

Le attività di verifica, con controllo in dettaglio sui siti di Pontedera, Noale e Scorzè, hanno avuto esito positivo.

10. FATTORI DI RISCHIO

Il Gruppo Piaggio ha messo a punto delle procedure per la gestione dei rischi nelle aree maggiormente esposte.

Rischi relativi al settore di attività

Rischi legati alla congiuntura macroeconomica e di settore

Il nostro business è influenzato tra l'altro dalle condizioni generali dell'economia, che possono essere diverse nei vari mercati in cui operiamo.

Una fase di crisi economica ed il conseguente rallentamento dei consumi può avere un effetto negativo sull'andamento delle vendite del Gruppo.

Per mitigare l'impatto negativo che una flessione della domanda potrebbe avere sulla redditività aziendale, il Gruppo Piaggio si è dotato di una struttura flessibile e grazie all'utilizzo dei contratti di lavoro a tempo determinato è in grado di dimensionare la propria capacità produttiva in relazione alle esigenze del mercato.

Rischi connessi all'elevato grado di concorrenza del mercato

Molti dei principali concorrenti del Gruppo hanno dimensioni, risorse finanziarie e capacità produttiva significativamente superiori.

Una politica di prezzi molto aggressiva attuata dalla concorrenza potrebbe costringere il nostro Gruppo, per difendere le quote di mercato, ad aumentare gli sconti, riducendo in tal modo i margini. La capacità del Gruppo di immettere con continuità sul mercato prodotti innovativi lo protegge per lo meno in parte da tale rischio.

Rischi legati all'aumento dei costi di energia, delle materie prime e dei componenti

I costi di produzione sono esposti al rischio di una fluttuazione dei costi di energia, delle materie prime e dei componenti. Nel caso in cui il Gruppo Piaggio non fosse in grado di traslare sui prezzi di vendita un loro eventuale aumento la sua redditività ne verrebbe a soffrire.

Fino ad ora il Gruppo Piaggio non ha ritenuto necessario usare alcun strumento finanziario per coprirsi dal rischio di fluttuazione dei prezzi dei costi di energia, delle materie prime e dei componenti.

Rischi connessi alle fluttuazioni stagionali dell'attività

Il nostro business è esposto ad una elevata stagionalità. Le vendite dei veicoli a 2 ruote si concentrano in primavera ed estate. Inoltre una primavera eccessivamente piovosa può ridurre le vendite dei prodotti con un effetto negativo sui nostri risultati economici e sulla situazione finanziaria. Per far fronte a questi rischi il Gruppo Piaggio si è dotato di una struttura produttiva flessibile che, grazie agli istituti del part-time verticale e dei contratti a termine è in grado di far fronte ai picchi di domanda.

Rischio relativo al quadro normativo di riferimento

Il nostro business è soggetto ad una elevata regolamentazione. I nostri prodotti per poter essere omologati devono superare i requisiti tecnici minimi in termini di sicurezza, rumorosità, consumi, emissione di gas inquinanti che le varie istituzioni governative nazionali ed internazionali hanno definito. L'emanazione di norme più restrittive rispetto a quelle vigenti potrebbe mettere fuori mercato i prodotti attualmente in circolazione e costringere i produttori a sostenere degli investimenti per il loro adeguamento. A tal proposito il Gruppo Piaggio, quale produttore leader in ambito mondiale, è spesso invitato a partecipare tramite dei suoi rappresentanti alle commissioni parlamentari incaricate della formulazione di nuove norme.

Rischi relativi al Gruppo Piaggio

Rischi connessi al mutamento delle preferenze dei clienti

Il nostro successo dipende dalla nostra capacità di proporre prodotti che incontrino il gusto del consumatore e siano in grado di soddisfare le sue esigenze di mobilità. Se i nostri prodotti non dovessero incontrare il gradimento della clien-





Relazione sulla gestione

tela otterremmo vendite minori rispetto a quanto pianificato, dovremmo concedere sconti maggiori ed otterremmo quindi minori margini. Il Gruppo Piaggio, che investe costantemente nell'attività di ricerca e sviluppo (vedi paragrafo 9.5), dispone di un team dedicato in grado di anticipare e fronteggiare le richieste e le tendenze del mercato e di introdurre prodotti innovativi.

Rischi connessi alla tutela dei diritti relativi a marchi, licenze e brevetti

Il Gruppo Piaggio protegge legalmente in tutto il mondo i propri prodotti ed i propri marchi. In alcuni paesi ove il Gruppo opera non vige una normativa volta a garantire determinati livelli di tutela della proprietà intellettuale. Tale circostanza potrebbe rendere insufficienti le misure attuate dal Gruppo al fine di tutelarsi da fenomeni di sfruttamento abusivo di tali diritti da parte di terzi. Azioni illecite di plagio da parte delle concorrenza potrebbero avere ripercussioni negative sulle nostre vendite.

Rischi connessi alla dipendenza dai fornitori ed alla politica di global sourcing

Nello svolgimento delle proprie attività il Gruppo si avvale di diversi fornitori di materie prime, di semilavorati e di componenti per i propri veicoli.

L'attività del Gruppo è condizionata dalla capacità dei propri fornitori di garantire gli standard qualitativi e le specifiche richieste per i prodotti, nonché i relativi tempi di consegna.

Il Gruppo ha intrapreso una politica degli acquisti di componenti consistente nell'aumento delle forniture provenienti dai paesi asiatici a basso costo (pur mantenendo inalterato lo standard qualitativo) facendo leva sulla presenza diretta in India e Cina.

In futuro eventuali indisponibilità dei prodotti forniti ovvero eventuali inadempienze dei fornitori relativamente agli standard qualitativi, alle specifiche richieste e/o ai

tempi di consegna potrebbero comportare incrementi nei prezzi delle forniture, interruzioni e pregiudizi all'attività del Gruppo.

Rischi connessi alla operatività degli stabilimenti industriali

Il Gruppo opera mediante stabilimenti industriali ubicati in Italia, Spagna, India e dal 2009 Vietnam. Tali stabilimenti sono soggetti a rischi operativi, ivi compresi a titolo esemplificativo, guasti agli impianti, mancato adeguamento alla normativa applicabile, revoca dei permessi e delle licenze, mancanza della forza lavoro, catastrofi naturali, sabotaggi, attentati od interruzioni significative dei rifornimenti di materie prime o componenti. Qualsiasi interruzione dell'attività produttiva potrebbe avere un impatto negativo sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

I rischi operativi connessi agli stabilimenti industriali italiani ed esteri sono assicurati mediante specifiche coperture assicurative suddivise tra i vari stabilimenti in base alla relativa importanza degli stessi.

Rischio Paese

Il Gruppo Piaggio operando a livello internazionale, è esposto ai rischi connessi ad una elevata internazionalizzazione. L'instabilità politica in alcune nazioni ove opera, i cambiamenti nelle disposizioni legislative, la creazione di barriere doganali possono avere delle influenze negative sulla redditività.

Rischi connessi alla responsabilità da prodotto e Rischi connessi ad eventuali difetti dei veicoli

Il Gruppo Piaggio è esposto al rischio di azioni di responsabilità da prodotto nei paesi in cui opera. Sebbene non sia stata finora avanzata nei confronti del Gruppo alcuna domanda risarcitoria che non fosse coperta dall'assicurazione, tali domande potrebbero essere promosse in futuro con particolare riferimento all'utilizzo dei veicoli a 2 ruote

negli Stati Uniti. L'eventuale accoglimento in futuro di domande risarcitorie che eccedano la copertura assicurativa esistente sulla responsabilità da prodotto potrebbe avere degli effetti negativi sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

I veicoli prodotti dal Gruppo Piaggio, compresi i componenti forniti da terzi ivi installati potrebbero presentare difetti imprevisti che potrebbero richiedere interventi di riparazione in garanzia nonché onerose campagne di richiamo.

Per prevenire tali rischi il Gruppo Piaggio ha messo in atto un sistema di controllo della qualità dei componenti ricevuti e dei prodotti finiti con degli standard che si pongono fra i più elevati del mercato.

Rischi legati ai contenziosi legali

Per quanto riguarda i contenziosi legali si rimanda a quanto descritto nel paragrafo 12.2.

Rischi legati ai rapporti con i sindacati

In Europa il Gruppo Piaggio opera in un contesto industriale caratterizzato da una forte presenza delle organizzazioni sindacali, ed è potenzialmente esposta al rischio di scioperi ed interruzioni dell'attività produttiva.

Nel recente passato il Gruppo non ha subito blocchi significativi della produzione a causa di scioperi.

Per evitare per quanto possibile il rischio di interruzione dell'attività produttiva il Gruppo ha da sempre instaurato un rapporto di confronto e di dialogo con le organizzazioni sindacali.

Rischi connessi alla pubblicazione dei dati di bilancio

La presenza internazionale espone il Gruppo a diverse normative fiscali. La loro evoluzione potrebbe esporre il Gruppo a rischi di inadempienza.

Il Gruppo è esposto al rischio di una possibile inadeguatezza delle procedure aziendali volte a garantire il rispetto delle principali normative italiane e straniere cui è soggetto.

Per fronteggiare tale rischio i bilanci delle società del Gruppo sono assoggettati ad audit dalla società di revisione. Inoltre si segnala che nel corso del 2009 l'attività di controllo prevista dalla legge 262/2005 è stata estesa anche alle società controllate estere Piaggio Vehicles Pvt. Ltd e Piaggio Group of America Inc.. I controlli effettuati hanno dato esito positivo

Rischi finanziari

Rischi connessi all'indebitamento finanziario - Alla data del bilancio le principali fonti di finanziamento del Gruppo Piaggio sono:

- il prestito obbligazionario per un importo complessivo di 138 milioni di euro emesso da Piaggio & C. con scadenza al 1 dicembre 2016 e cedola pari al 7% a tasso fisso;
- finanziamenti bancari per un importo complessivo di 373 milioni di euro, la cui composizione per tipologia, tasso e scadenza viene ampiamente trattata nell'ambito della nota illustrativa.

Inoltre il Gruppo ha in essere altri minori contratti di finanziamento e linee di credito a revoca per un indebitamento nominale complessivo di 570,1 milioni di euro.

L'indebitamento descritto potrebbe in futuro condizionare negativamente l'attività del Gruppo, limitando la capacità dello stesso di ottenere ulteriori finanziamenti o di ottenerli a condizioni più sfavorevoli.

Rischio di liquidità (accesso al mercato del credito)

Tale rischio è connesso alla eventuale difficoltà che il Gruppo può incontrare nell'ottenimento dei finanziamenti a supporto delle attività operative nella giusta tempistica.

I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità delle società del Gruppo sono monitorati o gestiti central-



mente sotto il controllo della Direzione Finance di Gruppo, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie.

Inoltre, a maggior copertura del rischio di liquidità, la Tesoreria centrale di Gruppo ha a disposizione delle linee di credito "committed" descritte nell'ambito del paragrafo 32 della Nota Illustrativa al Bilancio Consolidato.

Rischio cambi

Il Gruppo Piaggio effettua operazioni in valute diverse dall'euro e ciò lo espone al rischio derivante dalle fluttuazioni nei tassi di cambio fra le diverse divise.

L'esposizione al rischio economico è costituita dai previsti debiti e crediti in divisa estera, ricavati dal budget delle vendite e degli acquisti riclassificati per divisa e mensilizzati per competenza economica.

La policy del Gruppo prevede la copertura di almeno il 66% dell'esposizione economica di ciascun mese di riferimento. L'esposizione al rischio transattivo è costituita dai crediti e debiti in divisa acquisiti nel sistema contabile ad ogni momento. Le coperture devono essere pari, in ogni momento, al 100% dell'esposizione transattiva import, export o netta per ciascuna divisa.

Nell'esercizio 2009 l'esposizione valutaria è stata gestita in coerenza alla policy introdotta nel 2005, che si propone l'obiettivo di neutralizzare i possibili effetti negativi delle variazioni dei tassi di cambio sul cash-flow aziendale,

attraverso la copertura del rischio economico, che riguarda le variazioni di redditività aziendale rispetto a quanto pianificato annualmente nel budget economico sulla base di un cambio di riferimento (il c.d. "cambio di budget") e del rischio transattivo, che riguarda le differenze tra il cambio di registrazione in bilancio dei crediti o debiti in divisa e quello di registrazione del relativo incasso o pagamento.

Rischio tassi

Il Gruppo detiene attività e passività sensibili alle variazioni dei tassi di interesse, che sono necessarie per la gestione della liquidità e dei fabbisogni finanziari. Queste attività e passività sono soggette al rischio tasso, che viene coperto attraverso l'utilizzo di strumenti derivati.

Rischio credito

Il Gruppo Piaggio è esposto ai rischi connessi a ritardi nei pagamenti dei crediti. Per bilanciare tale rischio la Capogruppo ha stipulato con importanti società di factoring italiane e straniere contratti per la cessione di crediti commerciali pro-soluto.

11. RISORSE UMANE E SISTEMI QUALITÀ

11.1. Qualità e Customer Service

In linea di continuità con l'anno 2008, che ha costituito per il Gruppo un momento di focalizzazione complessiva sui temi della qualità dei prodotti e dei processi, nel 2009 è stata ulteriormente rafforzato il focus organizzativo, imprimendo ulteriore enfasi ai temi della Customer Satisfaction.

In particolare è stata costituita una nuova unità organizzativa - "Customer & Dealer Satisfaction Systems" - con l'obiettivo di creare un punto di riferimento organizzativo per lo sviluppo di metodologie di lavoro ed applicazioni in grado di monitorare i livelli di servizio e l'efficacia della qualità dei nostri prodotti e processi, in ottica cliente.

La funzione si integra con le strutture commerciali, nei diversi mercati di riferimento, per l'implementazione delle iniziative di Customer e Dealer Relationship Management, nonché supporta i processi di sviluppo e delivery del prodotto per gli aspetti di Customer Satisfaction ad essi associati.

In particolare i principali progetti 2009 hanno riguardato:

1. La scelta dei modelli CRM e DRM di riferimento, per i diversi mercati in cui il Gruppo già opera; scelta realizzata attraverso una SWOT analysis che ha tenuto conto delle best practices presenti nei diversi mercati di riferimento.
2. L'introduzione di metodi e strumenti per leggere e misurare, in ottica cliente, l'efficacia dei servizi e prodotti nei nuovi mercati; questo al fine di creare già nella prima fase di sviluppo della presenza del Gruppo un focus organizzativo di orientamento al mercato/cliente.

11.2 Sviluppo organizzativo

Nel 2009 è proseguito il riassetto organizzativo del Gruppo in linea con le esigenze del business ed il consolidamento del processo di internazionalizzazione in atto; in particolare gli interventi più significativi, nella prima parte dell'anno, hanno riguardato:

- Il polo asiatico delle 2 ruote attraverso la costituzione dell'Unità organizzativa Asia 2 Wheeler, per lo sviluppo e la proposta di una gamma prodotti Asia in grado di sostenere fatturato, redditività e market share nei mercati Vietnam, Cina, Asia Pacific e Giappone.
- La Direzione Commerciale EMEA 2 ruote, attraverso la costituzione delle funzioni di Staff Centrale ("Marketing e Sviluppo Rete", "Sales Planning & Support", "Sviluppo Business Derbi, MG e Off Road"), l'acquisizione della funzione Corporate Business (da Veicoli Commerciali) ed il potenziamento del presidio dei vari mercati.
- L'ottimizzazione di processi e meccanismi di funzionamento della Divisione Veicoli Commerciali, attraverso la definizione di dettaglio delle articolazioni organizza-

tive della struttura, con particolare riferimento alle unità "Commerciale EMEA CIS" e "Marketing Strategico".

- Le attività Racing del Gruppo che sono confluite nella Società Aprilia Racing s.r.l.

Le esigenze di consolidamento dei processi industriali world-wide e di un coerente rafforzamento del presidio del prodotto (2 e 3-4 ruote) e delle relative strategie, hanno determinato la necessità di un nuovo assetto organizzativo del Gruppo, reso noto a fine dicembre ma con operatività dal 1° gennaio 2010.

In particolare il focus riguarda:

- La creazione della Direzione Sviluppo e Strategie di Prodotto per garantire lo sviluppo dei nuovi progetti ed il coordinamento a livello globale del processo di R&D, nonché la diversificazione del prodotto e dei Brand nei vari Mercati.
- La costituzione della Direzione Tecnologie di Fabbricazione e Produzione, ove sono concentrate tutte le attività tecnologiche e legate agli impianti produttivi, per garantire lo sviluppo di un Know how specialistico di Gruppo ed il presidio dell'innovazione tecnologica.
- La creazione della Direzione Fabbricazione e Stabilimenti EMEA 2R, con l'obiettivo di massimizzare le sinergie e le efficienze produttive dei vari stabilimenti 2R.
- La Direzione Generale Finance ha acquisito la funzione Acquisti Materiali e Componenti, per la realizzazione d'importanti economie di scala finalizzate al potenziamento delle partnership con i fornitori e all'ottenimento di crescenti livelli d'efficienza.

Il programma d'implementazione del nuovo sistema informativo del Personale SAP HR, iniziato nel 2008 con l'obiettivo di allineare il Gruppo alle migliori practices delle società internazionali, è proseguito ed è operativo in Italia e nelle sedi estere del Gruppo, con previsione di completamento nel primo semestre 2010 per India e Vietnam.

Relazione sulla gestione

Le attività di training hanno interessato tutti i cluster di popolazione aziendale con piani specifici di formazione finanziata (es. giovani laureati, key people, operai in CIGO, etc.); in totale, tra interventi di formazione istituzionale, specialistica e sicurezza lavoro, sono state erogate 15.232 ore di formazione interessando 1.011 risorse.

11.3 Personale

Alla data del 31 dicembre 2009 il livello di occupazione complessiva espressa dal Gruppo – con ciò intendendo non solo i dipendenti iscritti, ma anche le risorse inserite in Azienda con contratto di somministrazione, è stato pari a 7.300 unità contro le 6.208 di analogo periodo del 2008, di cui 4.133 operanti nelle sedi Italiane contro 4.248 del 31 dicembre 2008, con un incremento di ben 1.092 unità nel Gruppo ed un contestuale decremento, pari a 138 unità, nel perimetro Italia.

Risulta confermato lo sforzo del Gruppo nella continua ricerca di innovazioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza complessiva del modello organizzativo.

In particolare la reingegnerizzazione dei processi, resa possibile anche dall'apporto dei sistemi informativi e dallo sviluppo di soluzioni tecnologiche originali, ha consentito una diversificazione del mix della forza lavoro con un tasso di crescita del personale professionalizzato e/o specialistico dedicato allo sviluppo ed innovazione di prodotto e di processo.

La consistenza numerica del personale stabilmente occupato nel Gruppo risulta pari a 6.279 unità alla data del 31 dicembre 2009, di cui 4.111 appartenenti alle sedi italiane; l'incremento registrato è stato di 416 unità nel Gruppo, mentre in Italia si registra un decremento di 109 unità rispetto al 31 dicembre 2008.

Di rilievo lo sviluppo delle diverse realtà nel Far East, con il consolidamento della neonata Piaggio Vietnam Co. Ltd.: 397

risorse al 31 dicembre 2009 contro 81 al 31 dicembre 2008. In tale ambito geografico continua lo sviluppo di PVPL, la realtà più consolidata, che registra un incremento del personale stabilmente occupato da 893 unità del 31 dicembre 2008 a 1.260 del 31 dicembre 2009, con un sensibile incremento del personale direttivo, che passa da 119 unità del 31 dicembre 2008 a 146 al 31 dicembre 2009.

11.4 Relazioni industriali

Conclusa la contrattazione integrativa per lo stabilimento di Pontedera nel marzo 2009, l'attività sindacale si è maggiormente concentrata nelle altre due unità produttive: Scorzè e Mandello del Lario.

Lo stabilimento di Scorzè, che produce scooter e moto Aprilia, ha ripetutamente fatto ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria (n. 185.364 ore) per far fronte al calo dei volumi produttivi conseguente alla pesante flessione registrata in tutto il 2009 nel settore motoveicoli. Il confronto sindacale ha consentito di gestire con accordi i vari momenti di sospensione delle attività. Nei mesi di ottobre, novembre e dicembre, sempre con la condivisione delle oo.ss., è stata erogata attività formativa agli operai e impiegati interessati ai periodi di sospensione dal lavoro con CIGO, con ciò facendo un utile investimento in crescita professionale.

La complessa situazione produttiva, ha fatto slittare al 2010 la discussione per il rinnovo del contratto integrativo scaduto nel dicembre 2008. Nel mese di gennaio 2010 è stato siglato un accordo sindacale che prevede, per tutto il 2010, il ricorso a forme di riduzione dell'orario di lavoro per adeguare la capacità produttiva alle richieste del mercato.

Per quanto riguarda la sede di Mandello del Lario, è stato portato a termine il primo intervento programmato sulle infrastrutture di quella sede, gestendo con la Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per Ristrutturazione le fermate produttive resesi necessarie per l'esecuzione di suddetti lavori.



Anche il Brand Moto Guzzi ha risentito delle difficoltà del mercato moto ed è stato necessario ricorrere alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria per adeguare i volumi di attività con la richiesta commerciale (n. 62.503 ore di CIGO). Nel mese di settembre si è aperto un lungo confronto con le OO.SS. sul piano industriale presentato dall'azienda per il brand Moto Guzzi e la sede di Mandello del Lario.

Il piano prevede importanti investimenti sul prodotto e sulle infrastrutture, ma anche un adeguato riassetto degli organici con un eccedenza di personale dichiarata pari a 54 unità da gestire con il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria e la procedura di mobilità.

L'accordo è stato raggiunto nel mese di dicembre 2009 ed ha trovato anche l'avvallo del Ministero dello Sviluppo Economico. Il piano di riduzione dell'organico è già operativo e con il 31 dicembre 2009 è stata conseguita già una prima riduzione di 26 unità.

A livello nazionale il 15 dicembre 2009 è stato siglato il rinnovo del c.c.n.l. Metalmeccanici senza la partecipazione della FIOM/CGIL. La diversa posizione assunta da questa organizzazione, renderà più complessa l'attività di relazione sindacale a livello nazionale con prevedibili riflessi anche nelle varie sedi della Società.

Il confronto ed il dialogo continuo hanno contribuito a migliorare le relazioni sindacali e nonostante la complessità

dei temi affrontati nel corso dell'anno, l'astensione dal lavoro per sciopero è diminuita del 58% rispetto all'anno precedente.

12. ALTRE INFORMAZIONI

12.1 Societario

Nel corso dell'esercizio 2009 la struttura societaria del Gruppo si è modificata a seguito delle seguenti operazioni:

- In data 1° gennaio 2009 è stato aumentato il capitale sociale di Aprilia Racing S.r.l. da euro 21.000 a euro 150.000, per effetto del conferimento, da parte di Piaggio & C. S.p.A., del proprio ramo d'azienda "racing" con conseguente sottoscrizione dell'aumento del capitale sociale nella misura dell'86%.
- In data 21 gennaio 2009 è stata cancellata la società Aprilia Moto UK Limited dal locale Registro delle Imprese.
- In data 23 gennaio 2009 Aprilia World Service B.V. ha ceduto alla Piaggio Group Americas Inc. la partecipazione detenuta nella società Aprilia World Service Holding do Brasil Ltda.
- In data 1 giugno 2009 si è realizzata la fusione per incorporazione della Piaggio Benelux B.V. nella Piaggio Vespa B.V., con efficacia retroattiva al 1° gennaio 2009.
- In data 21 luglio 2009 Nacional Motor SA ha ceduto il 14% della partecipazione detenuta in Aprilia Racing Srl a Piaggio & C. S.p.A.
- In data 28 luglio 2009 Aprilia World Service BV ha ceduto il 2% della partecipazione detenuta in Nacional Motor SA a Piaggio & C. S.p.A.
- In data 28 luglio 2009 Piaggio & C. S.p.A. ha conferito il ramo d'azienda off road racing alla Aprilia Racing Srl, mediante il quale il capitale sociale di quest'ultima è stato aumentato da 150.000 euro a 250.000 euro.
- In data 1 dicembre 2009, per effetto di scissione parziale da Nacional Motor SA, è stata costituita in Spagna la società denominata "Piaggio Espana S.L.U. con funzioni di selling agency sul mercato spagnolo.

Relazione sulla gestione

- In data 14 dicembre 2009 è stata costituita in Spagna la branch denominata “Piaggio & C. S.p.A. sucursal en Espana”.
- In data 23 dicembre 2009 è stata perfezionata la scissione parziale della società Nacional Motor SA nella Piaggio & C. S.p.A., con effetto dal 28 dicembre 2009. Per effetto delle operazioni di scissione il capitale sociale di Nacional Motor è stato ridotto da Euro 9.368.904 a Euro 1.588.422.
- In data 30 dicembre 2009, mediante conferimento di beni immobili e denaro, Piaggio & C. S.p.A. ha acquisito n. 78 quote di Atlantic 12 – Fondo Comune di Investimento Immobiliare di Tipo Chiuso - corrispondenti al 100% della partecipazione.

12.2 Vertenze

La Leasys-Savarent S.p.A., convenuta in giudizio avanti il Tribunale di Monza da Europe Assistance in relazione alla fornitura in forma di noleggio a Poste Italiane di veicoli prodotti da Piaggio, ha chiamato in causa la Società avanti il Tribunale di Pisa a titolo di garanzia. Il giudizio avanti il Tribunale di Pisa è rimasto sospeso in attesa della definizione della controversia pendente avanti il Tribunale di Monza, che è giunta nel frattempo a decisione. Leasys, tuttavia, non ha ancora provveduto alla riassunzione della causa pendente presso il Tribunale di Pisa.

In relazione alla stessa vicenda, la Leasys-Savarent S.p.A. ha inoltre promosso un ricorso per decreto ingiuntivo presso il Tribunale di Pisa contro la Società richiedendo il pagamento di alcune fatture relative ai costi sostenuti da Leasys stessa per aver sottoposto a revisione i ciclomotori noleggiati a Poste Italiane. La Società si è costituita in opposizione al decreto ingiuntivo predetto chiedendone la revoca in quanto il contratto di fornitura non poneva a carico della Società tali oneri. Il Giudice, dopo avere respinto la richiesta di provvisoria esecutorietà del decreto ingiuntivo avanzata dalla Leasys in corso di causa, ha recentemente pronunciato sentenza di accoglimento dell'opposizione della Società, revocando il decreto ingiuntivo.

Con atto notificato in data 25 maggio 2006, la Società ha convenuto in giudizio avanti il Tribunale di Pisa alcune società del Gruppo Case New Holland (Italia, Olanda e USA), al fine di ottenere il risarcimento del danno da responsabilità contrattuale ed extracontrattuale relativamente all'esecuzione di un contratto di sviluppo e fornitura di una nuova famiglia di “utility vehicles”. CNH si è costituita in giudizio chiedendo il rigetto delle domande di Piaggio ed eccependo, in via preliminare, l'incompetenza del foro adito. All'udienza del 2 dicembre 2009 sono state precisate le conclusioni e la causa è stata trattenuta in decisione sull'eccezione di incompetenza prospettata da CNH.

Con atto di citazione notificato in data 29 maggio 2007 la Gammamoto S.r.l. in liquidazione, già concessionario Aprilia a Roma, ha citato in giudizio la Società avanti il Tribunale di Roma a titolo di responsabilità contrattuale ed extracontrattuale. La Società si è costituita contestando integralmente la fondatezza delle pretese di Gammamoto ed eccependo l'incompetenza del giudice adito. Il Giudice, accogliendo l'istanza formulata dalla Società, ha dichiarato la propria incompetenza a decidere la controversia. Gammamoto ha impugnato la sentenza mediante regolamento di competenza avanti la Corte di Cassazione.

La Da Lio S.p.A., con atto di citazione notificato il 15 aprile 2009, ha convenuto in giudizio la Società avanti il Tribunale di Pisa per ottenere il risarcimento di presunti danni subiti a vario titolo per effetto della risoluzione dei rapporti di fornitura. La Società si è costituita in giudizio chiedendo la reiezione di tutte le domande avversarie. Da Lio ha chiesto la riunione di questo giudizio con la causa di opposizione al decreto ingiuntivo ottenuto da Piaggio per la restituzione degli stampi trattenuti dal fornitore al termine del rapporto. E' stata fissata l'udienza del 24 marzo 2010 per la decisione sulla riunione dei giudizi.

La Canadian Scooter Corp. (CSC), distributore esclusivo di Piaggio per il Canada, ha convenuto avanti il Tribunale di Toronto (Canada) Piaggio & C. S.p.A., Piaggio Group

Americas Inc. e Nacional Motor S.A. per ottenere il risarcimento di danni subiti per effetto della presunta violazione delle norme stabilite dalla legge canadese in materia di franchising (c.d. Arthur Wishart Act). La causa è in fase istruttoria.

Gli importi accantonati dalla Società a fronte dei potenziali rischi derivanti dal contenzioso in essere appaiono congrui in relazione al prevedibile esito delle controversie.

In riferimento alle pratiche di contenzioso tributario che vedono coinvolta la capogruppo Piaggio & C S.p.A., risultano in essere tre ricorsi con i quali sono stati impugnati altrettanti avvisi di accertamento notificati alla Società e relativi ai periodi di imposta 2002 e 2003. Detti accertamenti traggono origine da un accesso effettuato dall'Agenzia delle Entrate nel 2007 presso la Società facendo seguito ai rilievi riportati nel Processo Verbale di Constatazione redatto nel 2002 a seguito di una verifica generale. Avverso detti avvisi di accertamento la Società ha ottenuto sentenza favorevole in primo grado per l'annualità 2002. L'Agenzia delle Entrate ha impugnato detta sentenza. La Società intende costituirsi in giudizio. Al riguardo la Società non ha ritenuto di dover effettuare accantonamenti in considerazione delle positive indicazioni espresse dai professionisti incaricati della difesa.

I principali contenziosi di natura fiscale delle altre società del Gruppo riguardano la P&D S.p.A. in Liquidazione, la Piaggio Vehicles PVT Ltd e la Piaggio France S.A.

Più in particolare, in riferimento alla P&D S.p.A. in Liquidazione risulta in essere un contenzioso che nasce dagli avvisi di accertamento emessi dall'Agenzia delle Entrate per i periodi d'imposta 2000, 2001 e 2002 sulla base della verifica effettuata nel 1999, culminata con la redazione del relativo Processo verbale di constatazione. In relazione a detti avvisi di accertamento la P&D S.p.A. ha ottenuto una sentenza favorevole in primo grado. L'Amministrazione Finanziaria ha proposto appello contestando parzialmente

il giudicato della Sentenza della CTP di Pisa. La controversia riguarda l'indebita detrazione IVA relativa all'annualità 2002. Conseguentemente la Società si è costituita in Giudizio. Al riguardo si è in attesa della fissazione dell'udienza. La Società non ha ritenuto di dover effettuare alcun accantonamento per il contenzioso in essere, in considerazione delle positive indicazioni espresse dai professionisti incaricati della difesa.

Infine, per quanto riguarda la Piaggio Vehicles PVT Ltd, sono in essere diversi contenziosi riguardanti annualità differenti dal 1998 al 2008 che vertono su accertamenti relativi sia ad imposte dirette che ad imposte indirette. In relazione ai contenziosi aventi ad oggetto le imposte dirette, la società indiana ha già corrisposto gli importi contestati, che saranno rimborsati qualora il contenzioso si concluda a favore della stessa. In riferimento alle contestazioni relative alle imposte indirette, invece, nessuna somma è stata corrisposta e tenuto conto delle opinioni espresse dai professionisti incaricati non è stato effettuato alcun accantonamento.

La Piaggio France S.A., a seguito di una verifica generale sulle annualità 2006 e 2007 effettuata quest'anno dalle Autorità fiscali francesi, ha ricevuto un avviso di accertamento "Proposition de Rectification".

Detto atto riporta rilievi sia ai fini delle Imposte sui redditi che ai fini IVA. La Società sta valutando l'opportunità di proporre ricorso.

Anche in questo caso, tenuto conto delle positive indicazioni espresse dai professionisti all'uopo interpellati, la Società ha ritenuto di non dover effettuare accantonamenti al riguardo.

12.3 *Stock option plan*

Con riferimento al piano di incentivazione 2007-2009 deliberato dall'assemblea della Società in data 7 maggio 2007 e riservato ai dirigenti della Società o di società italiane e/o estere dalla stessa controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c., nonché agli amministratori con deleghe nelle predette società

Relazione sulla gestione

controllate (“Piano 2007-2009”), si segnala che nel corso dell’esercizio sono state fatte due nuove assegnazioni di stock option:

- in data 15 gennaio 2009, sono state assegnate n. 390.000 opzioni al prezzo di esercizio di Euro 1,2218. Alla data di assegnazione delle opzioni il prezzo di mercato degli strumenti finanziari sottostanti era di Euro 1,1569;
- in data 11 maggio 2009, sono state assegnate n. 250.000 opzioni al prezzo di esercizio di Euro 1,2237. Alla data di assegnazione delle opzioni il prezzo di mercato degli strumenti finanziari sottostanti era di Euro 1,2238.

In data 18 dicembre 2009, al fine di garantire una più efficiente gestione del Piano e conformemente agli obiettivi dello stesso, il Consiglio di Amministrazione, con il parere favorevole del Comitato per la Remunerazione, ha deliberato di procedere, con il consenso degli interessati (come consentito ai sensi del Regolamento del Piano), alla cancellazione delle Opzioni ancora in essere assegnate dall’Amministratore Delegato in data 13 giugno 2007 (pari a n. 5.950.000), nonché alla riassegnazione di parte delle Opzioni medesime. In particolare, si è proceduto alla assegnazione di n. 4.720.000 Opzioni al prezzo di esercizio di Euro 1,826. Alla data di assegnazione delle opzioni il prezzo di mercato degli strumenti finanziari sottostanti era di Euro 1,8818. Non sono state pertanto riassegnate Opzioni per un



ammontare complessivo di 1.230.000. Nel corso dell’esercizio, sono inoltre decadute n. 730.000 Opzioni. Alla data del 31 dicembre 2009 risultano essere assegnati complessivamente n. 8.095.000 diritti di opzione per un corrispondente numero di azioni.

Si segnala altresì che successivamente alla chiusura dell’esercizio, in data 4 gennaio 2010, sono state assegnate ulteriori n. 500.000 opzioni al prezzo di esercizio di Euro 1,892. Alla data di assegnazione delle opzioni il prezzo di mercato degli strumenti finanziari sottostanti era di Euro 2,004. A fine gennaio 2010 sono invece decaduti 75.000 diritti di opzione.

Informazioni dettagliate sul Piano 2007-2009 sono disponibili nei documenti informativi pubblicati dall’Emittente ai sensi dell’art. 84-bis del Regolamento Emittenti Consob, consultabili anche sul sito istituzionale dell’Emittente www.piaggiogroup.com nella sezione Investor Relations / Documentazione Societaria.

Diritti	N° opzioni	Prezzo medio di esercizio (euro)	Prezzo di mercato (euro)
Diritti esistenti al 31.12.2008	9.415.000		
° di cui esercitabili nel 2008	0		
Nuovi diritti assegnati nel 2009	640.000	1,2225	1,1830
Diritti decaduti nel periodo	730.000		
Annullamento assegnazione 2007	5.950.000		
Sostituzione assegnazione 2007 con delibera 18 dicembre 2009	4.720.000	1,826	1,8818
Diritti esistenti al 31.12.2009	8.095.000		
° di cui esercitabili al 31.12.2009	0		

12.4 Informazioni sugli assetti proprietari

Le informazioni sugli assetti proprietari previste dall'art. 123-bis del TUF sono riportate in apposita sezione della Relazione annuale in materia di corporate governance.

12.5 Piano di adeguamento dei sistemi di controllo interno per le Società del Gruppo con sede in paesi extra ue

Con riferimento alle previsioni di cui agli articoli 36 e 39 del Regolamento approvato con delibera Consob n. 16191/2007 ed al Piano di Adeguamento adottato dalla Società ai sensi delle predette norme ("Piano"), si segnala che nel corso dell'esercizio è stata estesa l'attività di controllo prevista dalla legge 262/2005 anche alle società controllate estere Piaggio Vehicles Pvt. Ltd e Piaggio Group of America Inc.. I controlli effettuati hanno dato esito positivo.

Si attesta, ai sensi dell'art. 2.6.2. comma 12 del Regolamento dei Mercati Organizzati e Gestiti da Borsa Italiana S.p.A., che la Società si è adeguata alle disposizioni di cui all'articolo 36 del Regolamento Consob n. 16191/2007.

12.6 Rapporti intercorsi con la controllante

Piaggio & C. S.p.A. è soggetta ad attività di direzione e coordinamento di IMMSI ai sensi degli artt. 2497 e seguenti del codice civile. Nel corso dell'esercizio tale direzione e coordinamento si è esplicato nelle seguenti attività:

- Per quanto riguarda le informazioni contabili obbligatorie, in particolare i bilanci e le relazioni degli amministratori con riferimento alla situazione delle società del Gruppo, IMMSI ha definito un manuale di gruppo nel quale sono identificati i principi contabili adottati e le scelte facoltative operate nella loro attuazione al fine di

poter rappresentare in maniera coerente ed omogenea la situazione contabile consolidata.

- IMMSI ha poi definito le modalità e le tempistiche per la redazione del Budget e in generale del piano industriale delle società del Gruppo, nonché delle analisi consuntive gestionali a supporto dell'attività di controllo di gestione.
- IMMSI inoltre, al fine di ottimizzare nell'ambito della struttura di Gruppo le risorse dedicate, ha fornito servizi relativi allo sviluppo e alla gestione del patrimonio immobiliare della Società, svolto attività di consulenza in materia immobiliare e prestato altri servizi di natura amministrativa.
- Infine, IMMSI ha fornito alla Società e alle società controllate attività di consulenza ed assistenza in operazioni di finanza straordinaria, organizzazione, strategia e coordinamento nonché prestato servizi volti all'ottimizzazione della struttura patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Si attesta, ai sensi dell'art. 2.6.2. comma 13 del Regolamento dei Mercati Organizzati e Gestiti da Borsa Italiana S.p.A., l'esistenza delle condizioni di cui all'articolo 37 del Regolamento Consob n. 16191/2007.

Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche

Si segnala che i componenti degli organi di amministrazione e controllo e i direttori generali dell'Emittente non detengono partecipazioni nell'Emittente.

Milano, 26 Febbraio 2010

per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente e Amministratore Delegato
Roberto Colaninno