- l'intensificazione dell'azione commerciale in Italia ed all'estero per restituire all'industria nazionale prospettive in linea con le attese. Non si tratta di una sfida semplice tenuto conto dei competitori in campo e delle loro straordinarie capacità finanziarie e di marketing;
- la messa a punto di nuove metodologie di controllo gestionale per favorire un ulteriore salto qualitativo nell'efficienza del sistema;
- il rinnovo del contratto con i clienti e con i "gestori dei Magazzini" nell'area della distribuzione, puntando al mantenimento del "valore" in questo importante "asset" strategico;
- il puntuale assolvimento di tutte le procedure ed attività propedeutiche alle determinazioni governative in tema di privatizzazione del Gruppo.

Alla nascita dell'ETI, nel gennaio 1999, il Governo pose l'obiettivo dell'avvio del processo di privatizzazione in tempi coerenti con la dinamica dello scenario internazionale del settore.

A distanza di poco meno di 3 anni, quel traguardo, per il portato storico degli interessi del settore e per la complessità dei rapporti instauratisi tra gli attori del sistema, è stato conseguito con l'emissione, nella primavera del 2001, da parte del Governo, del provvedimento ministeriale recante le indicazioni procedurali e di modalità della privatizzazione dell'ETI.

L'atto governativo, nella sostanza, ha confermato la validità del lavoro preparatorio di riassetto strategico e industriale svolto dall'Ente dall'inizio del '99 che ha reso possibile l'avvio formale della procedura di privatizzazione.

La diagnosi fatta nel '99 sui problemi del Gruppo e le terapie individuate si fondavano da una parte sulle condizioni di straordinario ritardo competitivo accumulato nei confronti dei concorrenti, dall'altro sull'esigenza di dare corpo ad una strategia in grado di fare compiere al Gruppo ETI un deciso salto di qualità.

Il processo di riallineamento competitivo si è concretizzato attraverso una serie di fasi tra loro strettamente correlate di cui, in vista del traguardo della privatizzazione, è opportuno tracciare un sintetico bilancio:

- è stato ridisegnato l'assetto organizzativo del Gruppo esaltando, attraverso la creazione di divisioni di business prima e di società dopo, i valori della competenza, responsabilità, autonomia;
- è stata favorita una forte integrazione tra risorse professionali provenienti dai Monopoli e risorse con esperienze esterne;
- sono state delimitate le aree effettivamente "*core*" per il futuro del Gruppo concentrando soprattutto su queste – sigarette, sigari, distribuzione – l'attenzione e l'impegno dell'Ente;
- sono stati ridisegnati i processi e gli assetti industriali, logistici e distributivi avvicinandoli a quelli dei competitori europei;
- è stata avviata, per la prima volta, una politica del marketing dei prodotti operando nell'ambito dei sempre più ristretti spazi normativi comunitari;
- le strutture commerciali sono state dotate di una rete di "promoter" per avviare quel riequilibrio da tempo atteso dalle forze in campo;
- è stata ridisegnata l'immagine del Gruppo, rinnovando il packaging dei principali prodotti (MS e Toscani),
- sono stati lanciati nuovi prodotti sia nel segmento sigarette sia in quello dei sigari;
- è stato avviato un radicale processo di informatizzazione che a regime consentirà all'ETI di essere una realtà tra le più avanzate dell'industria europea dei prodotti da fumo;
- è stata avviata la nascita di un polo di ricerca del settore;
- si è investito nella diversificazione aprendo un nuovo fronte sinergico con le attività esistenti con la nascita di Terzia, impresa operante nell'e-business;
- a suggello di questa forte accelerazione verso il cambiamento, è stato anche modificato il logo del Gruppo.

In definitiva, possono essere affermati i seguenti aspetti della gestione E.T.I.:

a) positive risultanze economiche e patrimoniali della gestione nel suo complesso e nei segmenti specifici;

b) annotazione di sostanziale equilibrio degli andamenti gestori visti anche nella prospettiva della effettiva privatizzazione;

c) progressivo ed organico processo di innovamento che ha interessato sia gli assetti istituzionali che quello di natura organizzativa.

Giova evidenziare, inoltre, che dalla sua costituzione alla data del 31 dicembre 2001 ETI ha corrisposto al Ministero azionista, a vario titolo, circa 4.000 miliardi di lire.

I rilievi che si possono formulare sono sostanzialmente riconducibili solamente a due profili.

Da un lato la necessità che lo sforzo fin qui compiuto produca riflessi apprezzabili e stabili sulle dinamiche di mercato, interrompendo il trend di rilevanti perdite di quote cumulate dalla precedente gestione AAMS nel corso dell'ultimo decennio, traguardo questo reso possibile dalla profonda attività di ristrutturazione effettuata dalla dirigenza ETI ma a tutt'oggi non completamente centrato.

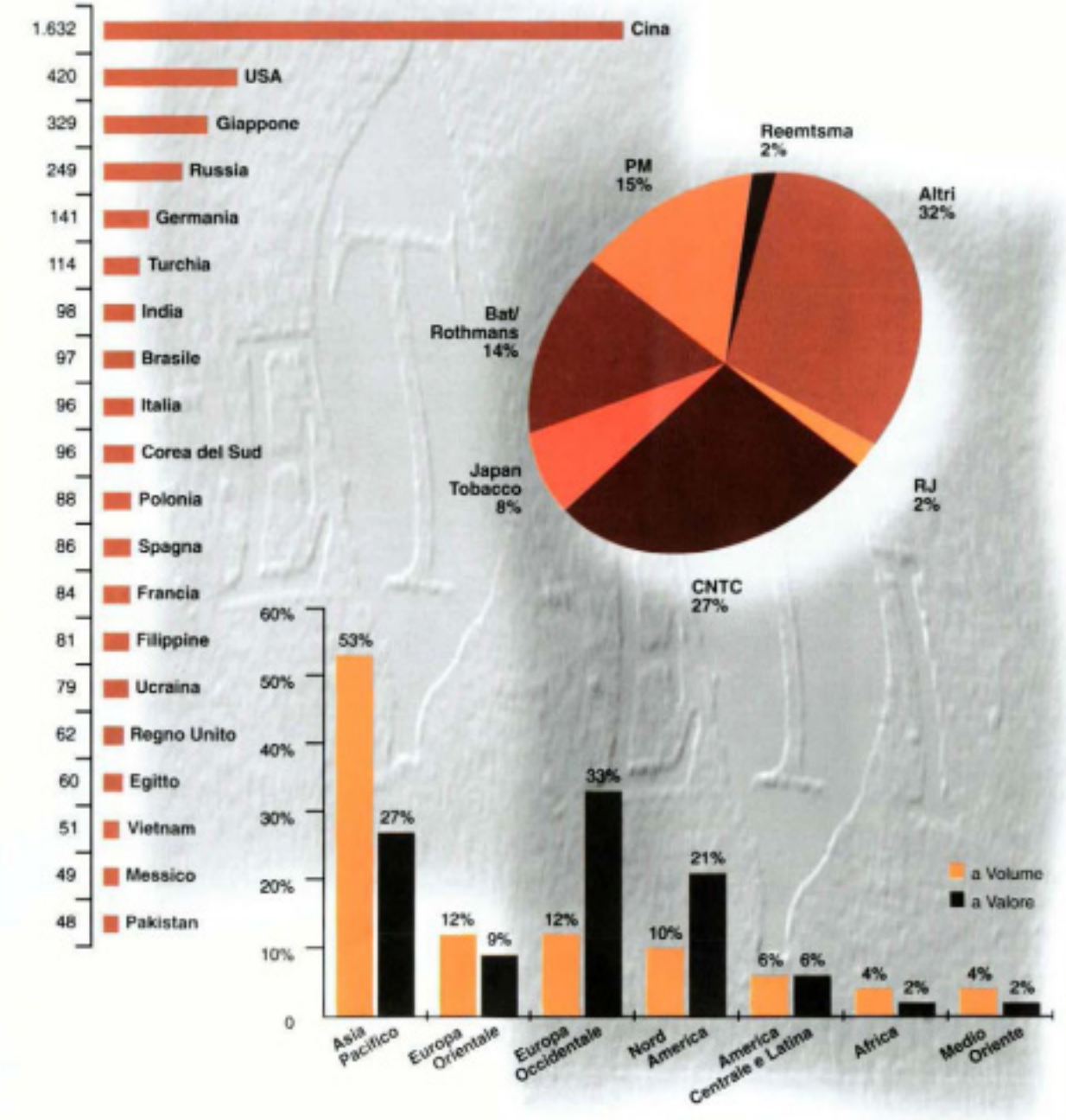
Dall'altro la necessità ormai inderogabile che l'Azienda, i cui profili produttivi e gestionali sono sostanzialmente allineati alla concorrenza a livello europeo, venga definitivamente privatizzata anche sotto il profilo sostanziale per consentire di valorizzare al massimo gli obiettivi fin qui conseguiti.

ENTE TABACCHI ITALIANI S.p.A. (ETI)

BILANCIO D'ESERCIZIO 1999

UN PASSO AVANTI

In un settore ancora



ricco di potenzialità

- Il mercato mondiale del tabacco è caratterizzato da una sostanziale stabilità dei volumi di vendite, ma con andamenti differenziati per area.

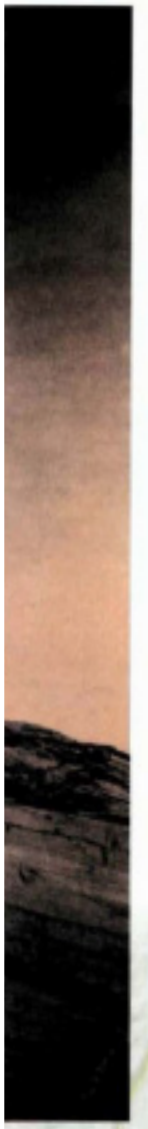
- In termini di vendite in volumi l'area Asia e Pacifico rappresenta il mercato maggiore mentre l'Europa, complessivamente, è la regione in cui sono più elevate le vendite in valore.

- A fronte di tale trend dei consumi mondiali, l'industria è stata interessata da un forte processo di concentrazione fra i principali operatori internazionali del tabacco: la market share dei primi 5 competitor rappresenta oltre il 70% del mercato globale.

- In particolare nell'area europea i monopoli del tabacco hanno intrapreso la via della privatizzazione, con risultati positivi: le Offerte Pubbliche di Vendita hanno trovato attenzione soprattutto presso l'azionariato pubblico e i valori delle azioni hanno registrato incrementi medi annui da un minimo del 18% (Tabacalera) ad un massimo del 64% (Austria Tabak).


la tradizione e la cultura
Da sempre, la massima soddisfazione è vedere il nostro lavoro andare in fumo.

produttiva di un Paese,



● Il monopolio del tabacco è nato a Roma,
con la privativa introdotta nel 1655 da Papa Alessandro VII Chigi,
precedente cioè l'introduzione del monopolio in Francia
ad opera del Ministro delle Finanze Colbert (1661).

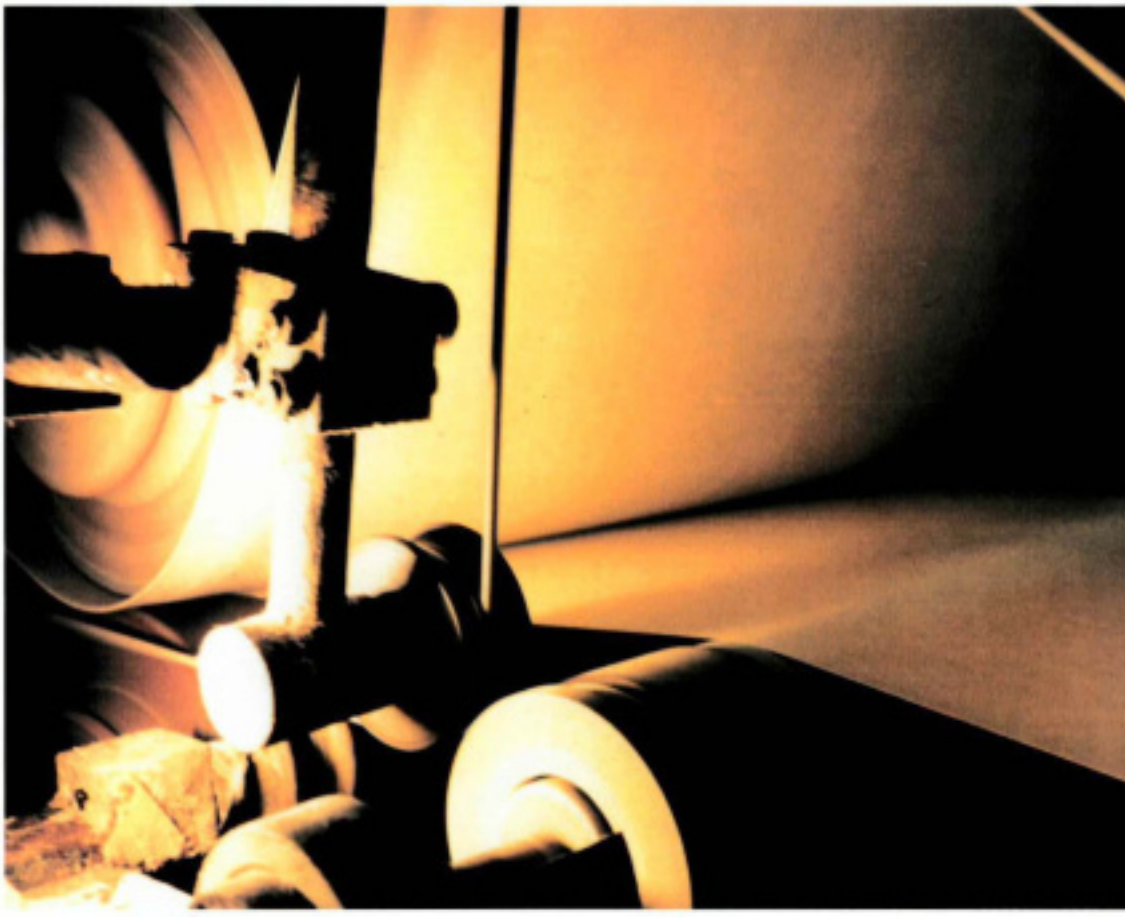
● A questa primogenitura, che ha significato
un patrimonio di storia e di tradizione, corrisponderà più tardi l'attività
dell'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato che durante 70 anni,
dalla sede storica di Piazza Mastai dove nel 1863 era nata la prima grande
manifattura di tabacco, ha condotto l'Italia ad essere il primo produttore
continentale di tabacco e fra i primi dieci nel mondo.

● I mutamenti degli ultimi anni, in special modo le privatizzazioni
che hanno permesso alla concorrenza politiche commerciali
più aggressive e performance produttive migliori
(al Settembre '99 per sigarette e sigari i 16 stabilimenti italiani
producevano quanto un solo sito di una multinazionale)
hanno condotto l'Italia a perdere progressivamente quote di mercato.

Un piano di riassetto
era indispensabile e urgente:

nasce l'ETI, Azienda giovane
e flessibile, risposta italiana alle sfide
del mercato europeo nella produzione
e distribuzione dei prodotti da fumo.

che progressivamente



si trasformano



- Settembre '98: Avvio del processo di privatizzazione con la nomina di un team coordinato da Maurizio Basile per l'elaborazione di un piano di "traghettamento" delle attività commerciali e produttive dei "Monopoli" in ETI.

- Gennaio '99: Istituzione dell'ETI come Ente operante sotto la vigilanza del Ministero delle Finanze (D. Lgs. 283/98)

- Marzo '99: Avvio operativo dell'ETI

- Ottobre '99: Definizione del piano di riassetto del Gruppo

- Luglio 2000: Trasformazione in S.p.A.

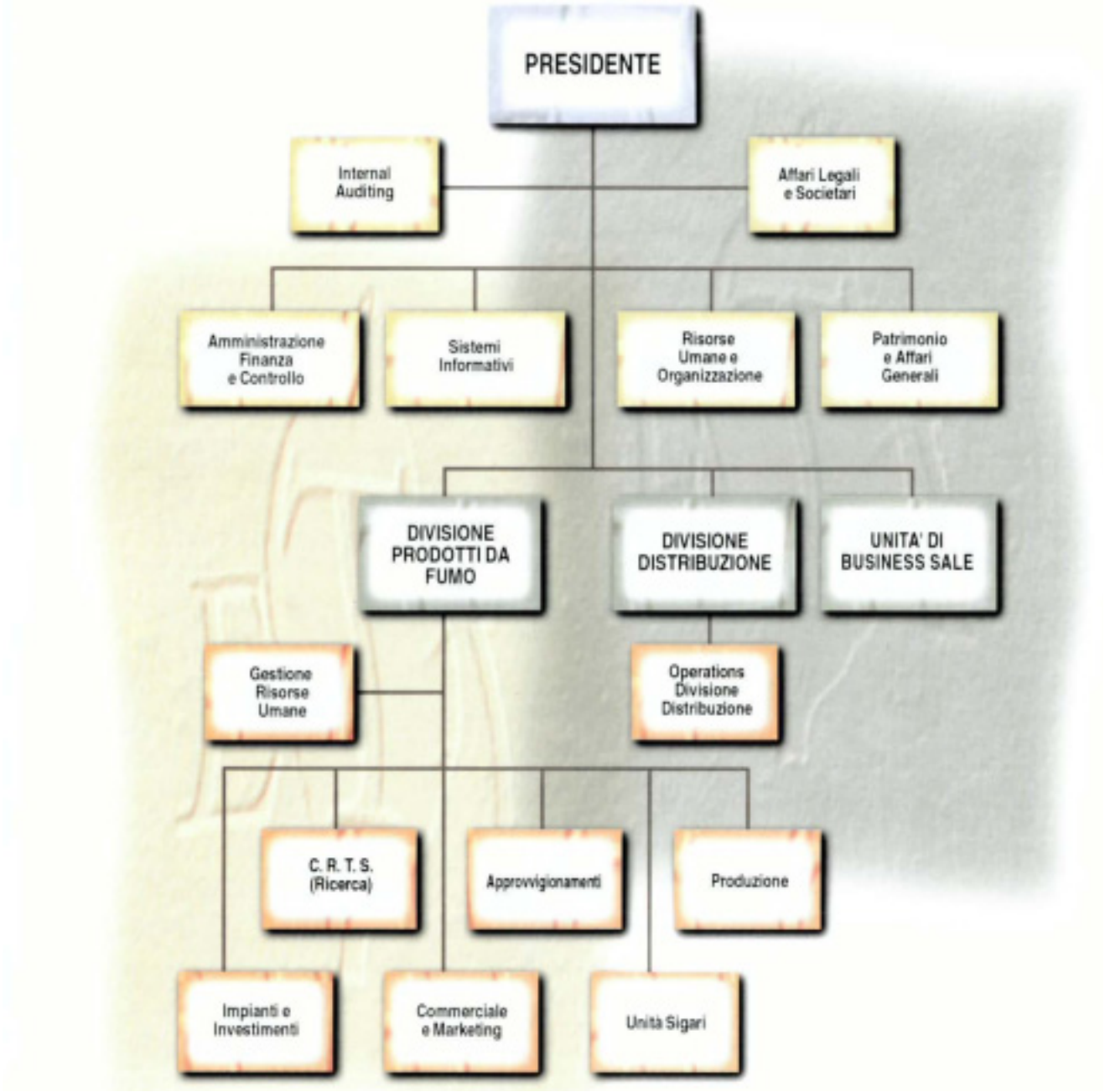
Gli obiettivi dell'ETI sono stati definiti con chiarezza durante l'intero percorso:

- Assicurare che "la macchina tabacchi e sale" nella trasformazione da componente dei "Monopoli di Stato" a realtà autonoma non subisse traumi di funzionamento.

- Dotare la nuova realtà dell'Ente di tutte quelle risorse tecniche e professionali indispensabili per favorire un rapido passaggio da una cultura industriale di stampo statalista ad una cultura di carattere imprenditoriale.

- Operare un'attenta e veloce lettura dell'evoluzione dello scenario del settore internazionale e delle criticità della realtà italiana per individuare strategie e terapie di intervento da realizzare con il Piano di Riassetto.

fino a dar vita



ad un soggetto nuovo

Il 23 Giugno 2000 viene approvato il primo bilancio dell'ETI, caratterizzato dall'opera di "Asset-Cleaning".
Per quanto concerne l'andamento economico-patrimoniale si evidenzia:

- Un livello dei ricavi attestatosi su 1778 L/Mld, di cui

60 %	derivanti da produzioni nazionali
11,4 %	per compensi di distribuzione su prodotti importati
27,3 %	per produzioni su licenza
1,2 %	per vendite export
0,2 %	per altri ricavi di gestione

- Un valore della produzione pari a 1758 miliardi
su cui ha inciso una variazione in diminuzione delle scorte
di prodotti finiti connessa al programma di riduzione del circolante
- Un volume dei costi di produzione pari a 1142 L/Mld
che incidono per il 60% circa sul valore della produzione
- Un MOL di 371,7 L/Mld che al netto degli ammortamenti
ha generato un Risultato Operativo di 314,1 L/Mld
- Un assetto patrimoniale caratterizzato
da un Capitale Investito netto di circa 1,130 L/Mld
- Un cash flow della Gestione Caratteristica
al netto delle imposte di circa 328 L/Mld

L'ETI si dota di una struttura snella
e dinamica, che renda più agevole
valorizzare il "core business"
(Prodotti da fumo e Distribuzione)
e il radicale cambiamento
che si richiede alle logiche aziendali:
da product oriented a market oriented.

con caratteristiche

