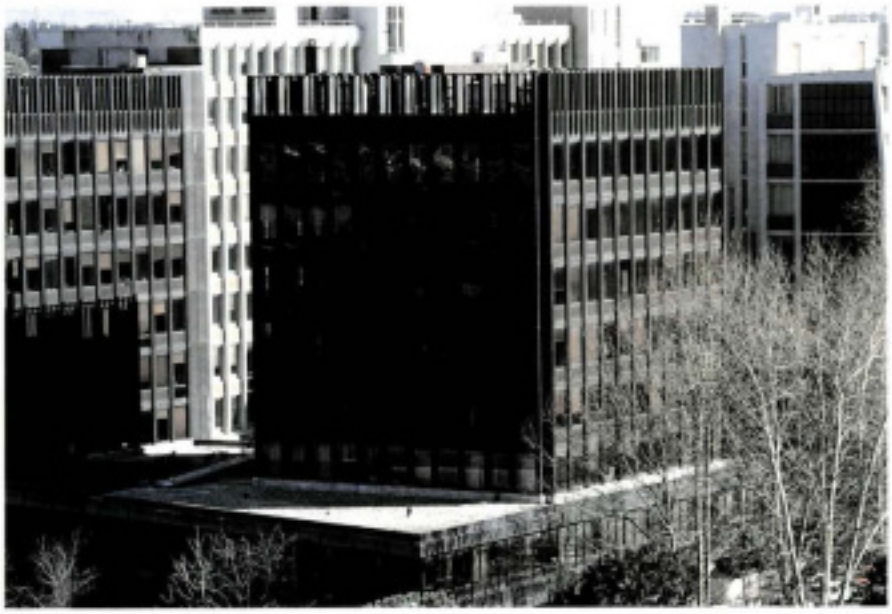


Il 1999, con la nascita dell'ETI, segna una svolta negli indirizzi della politica governativa in tema di attività produttive gestite in regime di monopolio dallo Stato.

pertanto un gruppo complesso ed articolato con ca. 8.000 occupati e con un fatturato di oltre 4.000 miliardi (comprensivi di ca. 2.200 miliardi di prodotti esteri).

Occorre inoltre evidenziare che il Gruppo, pure registrando nel complesso un margine operativo lordo apprezzabile (ca. 400 miliardi), evidenziava tuttavia un'elevata minaccia nel tempo delle performance economico-finanziarie a causa di motivi strutturali legati alla fragilità del proprio assetto competitivo che non lasciava spazi nell'elaborazione di un "piano" di riassetto con opzioni strategiche conservative.

In sostanza l'ETI, dall'esame dell'andamento economico, risultava un'azienda in grado di esprimere un valore del capitale economico apprezzabile, ma tale valore, in assenza di rapidi interventi di ristrutturazione, era destinato a volatilizzarsi in un arco temporale di breve periodo.

I primi interventi dell'ETI ed il Piano di ristrutturazione

L'ETI, in ragione di tale situazione e coerentemente con l'indirizzo legislativo assegnato, ha puntato a sviluppare tre prioritarie linee di azione:

- assicurare che la "macchina tabacchi e sale", nella trasformazione da componente dei "Monopoli di Stato" a realtà autonoma come Ente Pubblico Economico, 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 pubblico ad una cultura di carattere imprenditoriale;
- operare una attenta (ma necessariamente 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.

In sostanza, nel corso del 1999, l'impegno del gruppo dirigente dell'ETI è stato quello di gettare le basi di una vera e propria azienda:

- assicurando la trasformazione dei sistemi ammini-



L'anno in corso dovrà pertanto consentire l'avvio di tutti i progetti operativi del "piano" e quindi la trasformazione dell'Ente in un vero e proprio soggetto imprenditoriale.



strativi dalla Contabilità di Stato a quella di impresa;
- attivando programmi di ammodernamento del sistema informatico;
- operando una riorganizzazione del sistema di gestione del personale e delle relazioni industriali;
- rivisitando tutte le procedure legali, societarie ed amministrative per porle su un binario proprio alle logiche di impresa;
- costruendo ex novo un sistema di controllo di gestione e di budgeting;
- promuovendo una strategia commerciale (i cui primi risultati sono attesi a valle del Piano di riassetto per la fine dell'anno 2000);
- disegnando il Piano di riassetto del Gruppo.

Nel corso del 1999 l'Ente ha attivato pertanto una complessa serie di iniziative in tutte le aree di attività aziendale (staff e operative) con l'obiettivo di accelerare al massimo - in ottemperanza agli indirizzi della missione affidatale dal dispositivo di legge - il percorso di ristrutturazione del Gruppo e di ridisegno ed impostazione delle logiche di impresa, fattori questi tutti propedeutici ed indispensabili alla trasformazione dell'Ente in Società per azioni e quindi alla successiva privatizzazione.

Uno dei principali impegni della dirigenza è stato l'elaborazione del "Piano di riassetto" i cui lavori sono stati avviati nell'aprile del '99. Il Piano, in estrema sintesi, si è prefisso di correggere alcune criticità strutturali e più in particolare:
- la presenza del Gruppo in attività non "core" (premanifattura tabacco, sale, carta e filtri);
- un disegno organizzativo di carattere funzionale non in grado di fronteggiare la competizione;
- un assetto industriale (premanifatture, manifatture, saline) e distributivo sovradimensionato e qualitativamente inefficiente;
- processi industriali lontani dagli standard dei competitori;
- sostanziali carenze nelle strategie commerciali, di marketing e di Information Technology.

Obiettivo prioritario del Piano, nel quadro di una progressiva focalizzazione del Gruppo sulle attività "core" della "produzione prodotti da fumo" e "distribuzione", è stato pertanto il riallineamento delle capacità competitive del Gruppo ETI a quelle delle principali imprese europee del settore che hanno già da alcuni anni intrapreso un percorso virtuoso di ristrutturazione e privatizzazione. Il progetto di riassetto elaborato prevede interventi distribuiti in un arco temporale quadriennale (2000-2003), con graduali iniziative di razionalizzazione dei processi e degli assetti industriali in tut-

Relazione del presidente



te le aree di attività: premanifattura tabacco, manifattura tabacco, distribuzione, sale. Più in particolare, le linee guida del Piano approvate puntano a:

- arrestare il lungo e progressivo declino dei prodotti nazionali del tabacco;
- cambiare radicalmente le logiche aziendali: da product oriented a market oriented;
- innalzare i livelli di efficienza e produttività;
- modificare sostanzialmente il sistema della distribuzione favorendo il miglioramento del servizio ed una riduzione dei prezzi praticati;
- innalzare i livelli di qualità del prodotto e di controllo della qualità, partendo da un profondo rinnovamento della gamma dei prodotti offerta.

Va rammentato che, in ragione del dettato normativo del D.L. n. 283 che prevede il ricollocamento nell'ambito della P.A. di tutte le risorse non necessarie al progetto, il Piano di riassetto, di cui si parlerà più diffusamente in seguito, non genera esuberi con fuoriuscite di risorse dal mercato del lavoro, bensì una diversa distribuzione degli occupati in altre attività e, tenuto conto dei rinnovamenti tecnologici previsti dall'assetto industriale ristrutturato del Gruppo, anche la creazione di nuova occupazione.

Gli obiettivi dell'ETI nel 2000

Con l'approvazione da parte del C.d.A. dell'Ente del Piano di ristrutturazione e con la conclusione del confronto con le parti sociali, si può affermare che la prima fase del percorso evolutivo, propedeutica alla trasformazione dell'Ente in Società per azioni, è stata in larga parte compiuta.

Gli elementi di complessità emersi nel corso del confronto sui contenuti del "Piano" con le controparti, sia



Relazione del presidente

per quanto concerne le aree produttive che per quanto riguarda l'area delle attività distributive, vanno ricondotti alle prevedibili resistenze di alcune componenti del sistema ai mutamenti connessi al disegno progettuale, volti al superamento di tutte quelle "rendite" di posizione peraltro non più difendibili nelle logiche competitive del mercato oramai ovunque accettate nell'industria.

L'anno in corso dovrà pertanto consentire l'avvio di tutti i progetti operativi del "Piano" e quindi la trasformazione dell'Ente in un vero e proprio soggetto imprenditoriale.

L'obiettivo del conseguimento entro il terzo trimestre dell'anno della trasformazione giuridica dell'Ente in S.p.A. costituisce un elemento strategico fondamentale per poter dispiegare con piena efficacia le azioni del Piano. Ciò sia in relazione ad aspetti che ne potranno derivare in termini di cambiamento dei riferimenti culturali interni al Gruppo, sempre più chiaramente orientati ad una vera cultura d'impresa, sia in relazione all'opportunità di poter consentire, con il nuovo "status" giuridico di società, una più opportunistica capacità di azione indispensabile per il conseguimento dei traguardi commerciali fissati nel Piano.

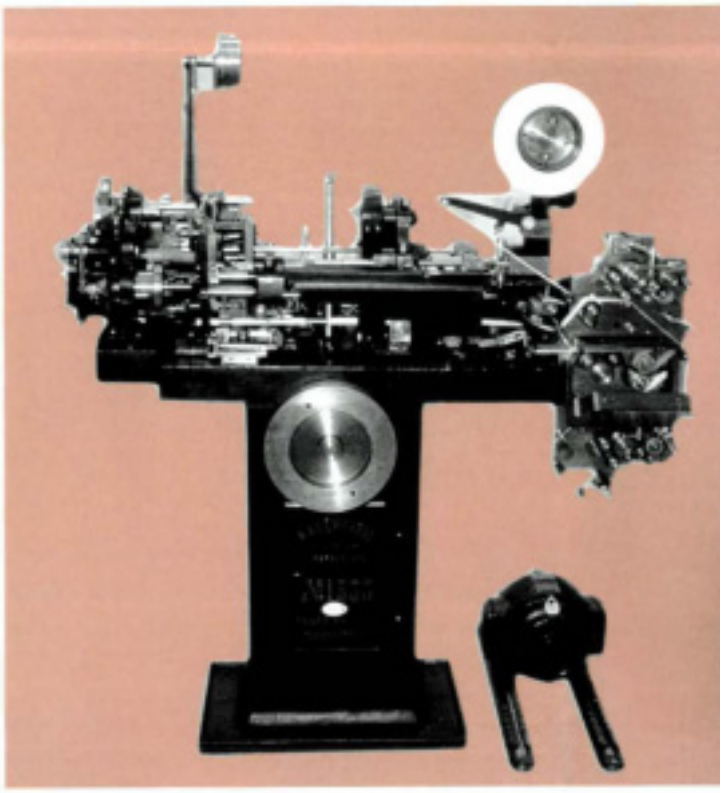
Anche la possibilità di operare in chiave sia tattica che strategica delle alleanze con partner internazionali è chiaramente condizionata dalle possibilità per ETI di potersi "muovere" rispetto ai competitori con pari flessibilità operative e gestionali.

Il cambiamento organizzativo varato il 1° gennaio 2000 è caratterizzato, in coerenza con le linee tracciate nel "Piano di riassetto" approvato, dalla nascita di una struttura divisionale per le due aree "core" del Gruppo - Prodotti da fumo e Distribuzione - e costituisce il primo concreto passo verso la trasformazione dell'Ente in una struttura d'impresa orientata al "business" con logiche di responsabilizzazione del management per obiettivi.

In assenza di questa profonda trasformazione fondata su di un cambio culturale radicale da parte di tutte le risorse umane impegnate nel Gruppo, apparirebbero velleitari i traguardi gestionali voluti nel "Piano" che per il 2000 puntano ad un consolidamento dei

Innalzare i livelli di qualità del prodotto e di controllo della qualità, partendo da un profondo rinnovamento della gamma dei prodotti offerta.





livelli di redditività, per avviare poi negli anni successivi una progressiva crescita di tale redditività in relazione allo sviluppo ed alle definizioni del progetto di ristrutturazione.

Per quanto concerne in particolare le problematiche dell'area "Prodotti da fumo", i traguardi di consolidamento del mercato dei prodotti nazionali - tenuto conto di quel processo di inarrestabile declino dei volumi che ha caratterizzato l'ultimo decennio con un trend di perdita delle quantità vendute del 4 - 5% annuo - e di rilancio qualitativo, risultano logicamente fortemente condizionati - come già evidenziato - dalla possibilità che avrà la nuova ETI di muoversi, grazie alla sua nuova struttura di impresa, con celerità e flessibilità almeno pari ai propri diretti competitori.

Strategie mirate saranno sviluppate per il comparto "sigarette" e per quello "sigari", tenendo conto del rispettivo posizionamento competitivo sul mercato.

Per le attività distributive le maggiori complessità non concernono lo sviluppo del nuovo disegno di articolazione della rete, quanto il superamento delle pregresse logiche che di fatto hanno consentito nel tempo il consolidamento di posizioni categoriali non sempre in linea con il ruolo di "prestatori di servizio" statuito contrattualmente. La ridefinizione di tale ruolo negli ambiti propri di legittimazione contrattuale appare come uno dei principali elementi del cambiamento in atto anche se di non semplice attuazione, tenendo conto dei rilevanti interessi categoriali consolidatisi nel tempo. Tutte le problematiche "normative - operative" di questa industria hanno poi delle complesse sensibilità, oggetto, nell'attuale fase, di confronto in ambito "Assotabacco" (l'Associazione che raggruppa tutti i produttori europei presenti in Italia) in relazione alle problematiche originate dalla nascita dell'ETI che ha ereditato la componente produttiva e distributiva dei "Monopoli" ma, come giusto, non la componente "regolatrice - ispettiva" che è rimasta in ambito pubblico. Ciò non può non comportare una profonda riflessione su tutta la complessa materia che abbraccia temi quali le nuove competenze "regolatrici" del sistema, le problematiche della comunicazione alle rivendite, il rapporto con i consumatori finali, la trasparenza ed equidistanza richiesta ai detentori del contratto della distribuzione.

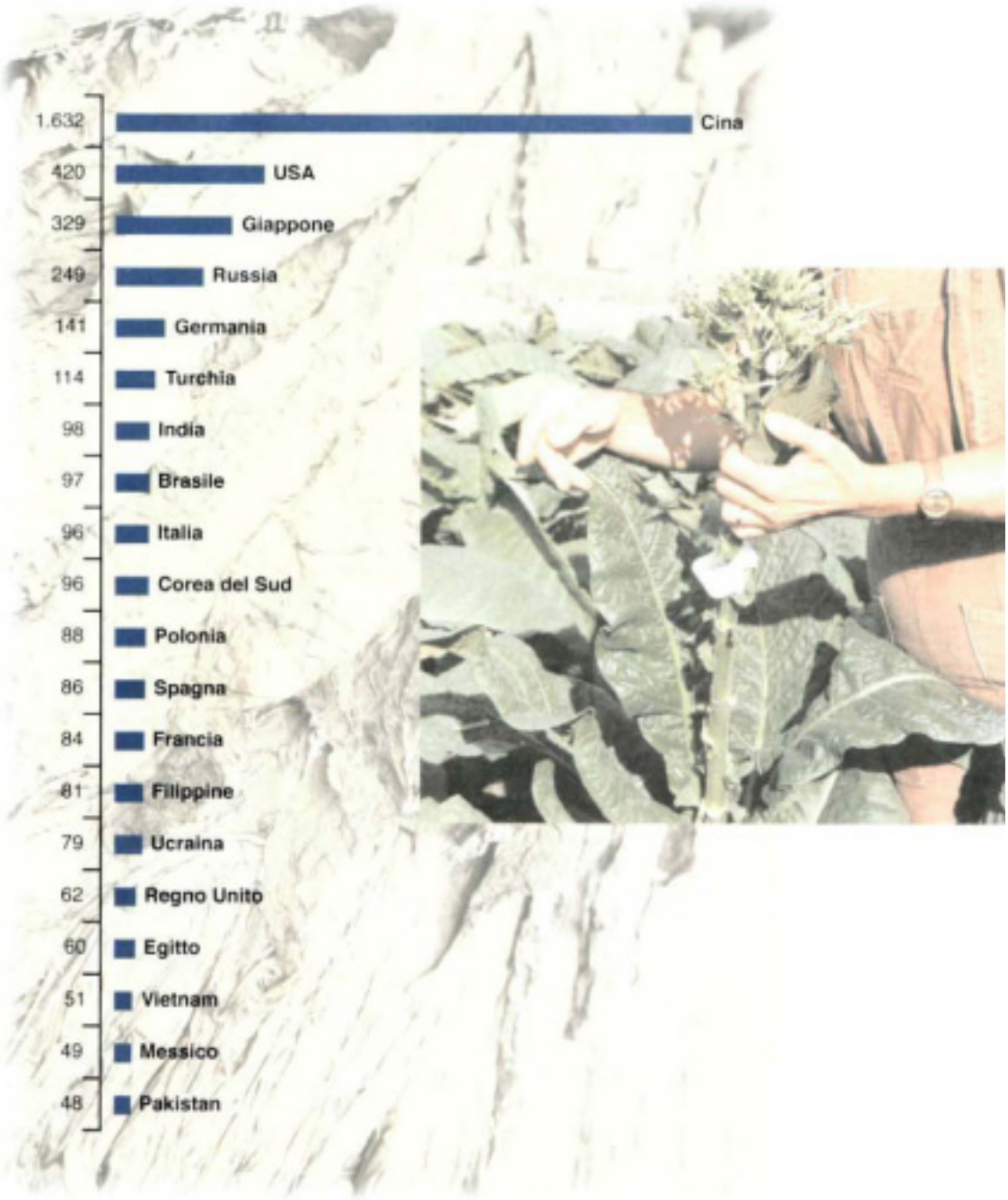
Nel corso del 2000, per le altre attività della filiera ancora sotto il controllo dell'ETI, in coerenza con le linee del Piano, si svilupperanno le necessarie iniziative di riassetto in una logica di razionalizzazione, valorizzazione e quindi di successivo smobilizzo.

In definitiva, per l'ETI il 1999 è stato un periodo di cruciale rilievo per l'impegno finalizzato al rilancio di questo settore ancora ricco di potenzialità con possibili positive ricadute di medio e lungo periodo per l'intero sistema economico nazionale. In questo senso la progressiva trasformazione dell'ETI in un soggetto dai connotati sempre più imprenditoriali costituirà certamente anche un ulteriore passo in avanti nel processo di "modernizzazione" del sistema industriale italiano nel contesto della nuova Europa.

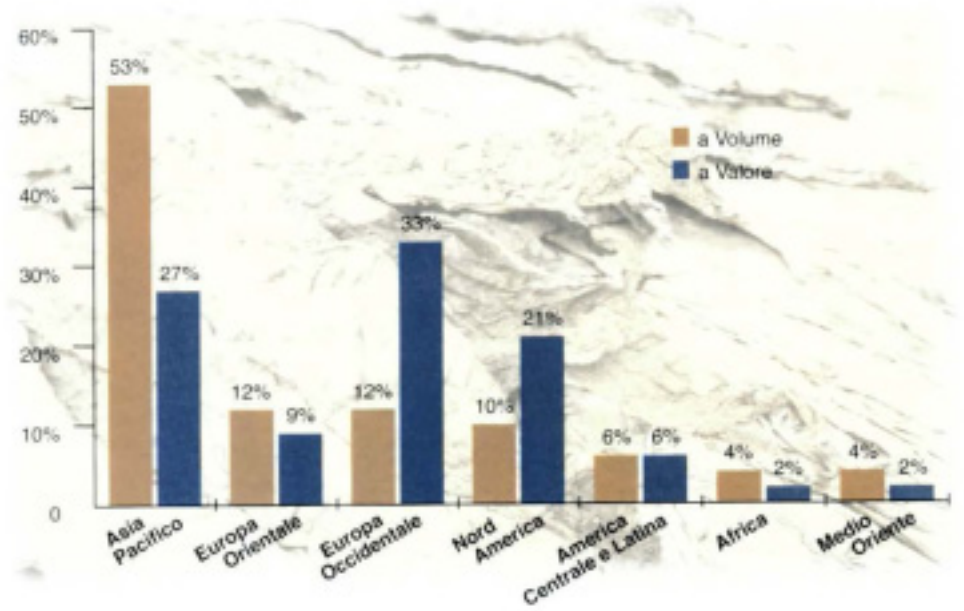
Maurizio Basile

Scenario di riferimento e Piano di riassetto dell'ETI

Consumi globali di sigarette 1999 (Mln/Kg)



Mercati a Volume e a Valore per Regione



Quadro di riferimento

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

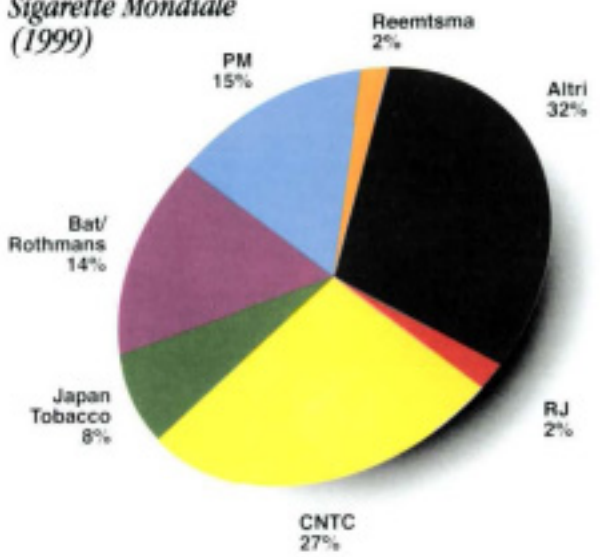
In termini di vendite in volumi l'area Asia e Pacifico rappresenta il mercato più grande mentre l'Europa, complessivamente, è la regione in cui sono più elevate le vendite in valore.

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. Conseguentemente la market share dei primi 5 competitor rappresenta oltre il 70% del mercato globale. Il mercato mondiale dei prodotti da fumo, oltre alla crescente competizione che deriva dal processo di concentrazione in atto, è caratterizzato dalla presenza di numerosi fattori di cambiamento:

- modifica dei gusti del consumatore per abitudine a "gusti" europei/americani;
- normativa paesi occidentali più stringenti in materia di salute pubblica e limiti promozionali;
- incremento delle vertenze contro i produttori di sigarette da parte degli ex-fumatori.



Quote di Mercato
Sigarette Mondiale
(1999)



Scenario di riferimento e Piano di riassetto dell'ETI



Merger and acquisition

Nel 1999 si sono realizzati importanti cambiamenti nel settore del tabacco dovuti a M&A relativi a società di rilievo. In particolare, nel dicembre '99 si è costituita Altadis dalla fusione delle Società Seita (Francia) e Tabacalera (Spagna). Altadis è la quarta realtà operante nel settore dopo Philip Morris, BAT e Japan Tobacco e detiene il 24,7% della quota del mercato mondiale di sigari.
La maggiore acquisizione del 1999 ha riguardato Japan Tobacco che ha acquistato le attività internazionali (non USA) di RJ Reynolds Tobacco Holdings.
Nelle successive tabelle è descritto un breve dettaglio delle più rilevanti operazioni di M&A.

Fusioni

Società coinvolte		Data dell'annuncio	Valore dell'operazione	Commento
Seita (Francia)	Tabacalera (Spagna)	dicembre 1999	3,3 Mld/$	

& Acquisizioni

Società acquirente	Società acquisita	Data dell'annuncio	Valore dell'operazione	Commento
Philip Morris	Marchi di sigarette Chesterfield, L&M e Lark da Liggett Group	marzo 1999	295 Mln/$	
Japan Tobacco	Proprietà non statunitensi di RJ Reynolds Tobacco Holdings	maggio 1999	7,79 Mld/$	
Austria Tabak	"cigarette interest" di Swedish Match	giugno 1999	560 Mln/$	
Seita	59,6% di Supergroup (distributore di prodotti alimentari e del tabacco)	settembre 1999	N.A.	
Japan Tobacco	950.000 azioni (quota dello 0,5%) Korea Tobacco & Ginseng Corp	novembre 1999	3,4 Mld/Yen	La Corea del Sud è per JT il secondo maggiore mercato non asiatico dopo Taiwan
Altadis	50% di Corporation Habanos (Cuba)	dicembre 1999	490 Mln/$	Dopo l'acquisizione Altadis sarà la prima sul mercato mondiale dei sigari