Processo di Riassetto ETI

In tale contesto di mercato, l'Ente Tabacchi Italiani ha ereditato dall'AAMS un Gruppo profondamente da riformare e, in particolare, contraddistinto dalle seguenti criticità:

- un portafoglio di business diversificato e non allineato con quello dei principali competitori europei, senza significative sinergie tra le diverse aree di affari;
- una continua perdita negli anni della competitività nel "core business" che si è tradotta nel dimezzamento della quota di mercato;
- una struttura non focalizzata sui business da presidiare;
- un assetto industriale e logistico sovradimensionato e comunque da razionalizzare;
- una cultura aziendale tesa ad assicurare introiti fiscali e non una gestione economica del business.

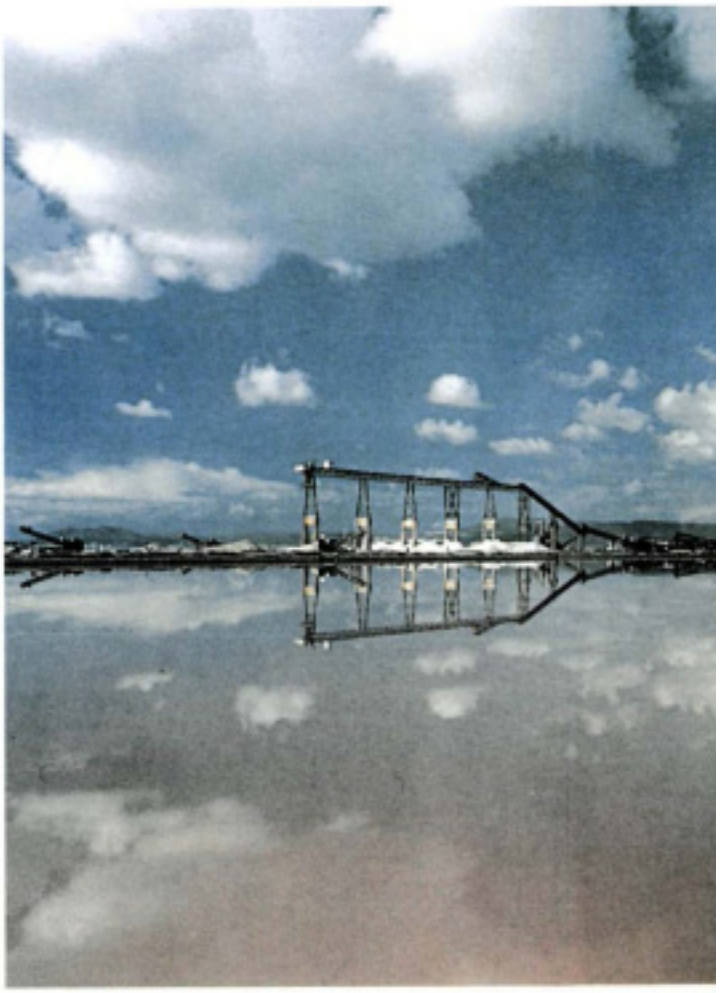
Il management ETI, effettivamente operativo dal 1° marzo 1999, ha messo a punto un Piano di riassetto teso a:

- valorizzare i business Prodotti da fumo e Distribuzione per creare una società che, operando secondo i migliori standard di mercato, recuperi competitività e sostenga un'adeguata crescita del patrimonio aziendale sul mercato;
- razionalizzare e dismettere le attività dichiarate "non core" (business premanifattura, sale, carta e filtri).

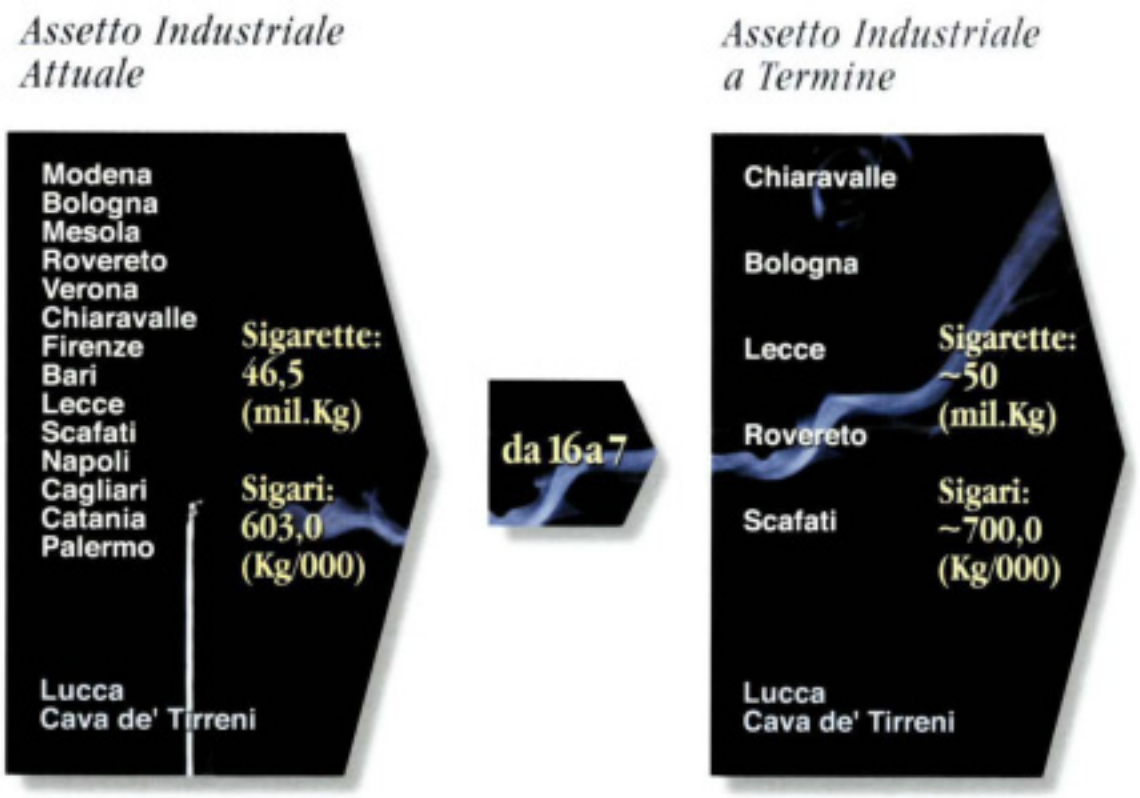
Il Piano di riassetto dell'ETI è incentrato su tre linee di azione:

- nuova struttura organizzativa dell'Ente intesa ad assicurare maggiore efficacia sul mercato, incentrata sulla costituzione di due divisioni operative: Prodotti da fumo e Distribuzione;
- razionalizzazione del portafoglio business e focalizzazione delle risorse su attività coerenti con la missione aziendale;
- razionalizzazione ed efficientamento del sistema industriale e distributivo.

L'attuazione del Piano di riassetto prevede un forte impegno attuativo da parte del management e dei dipendenti dell'Ente nel periodo 2000 - 2005.









Divisione Prodotti da Fumo

Il processo di valorizzazione della Divisione Prodotti da fumo è incentrato sul recupero di competitività commerciale e di efficienza produttiva ed in particolare:

- razionalizzazione del portafoglio prodotti nazionali (sigarette, sigari e sigaretti) ed introduzione di nuovi prodotti allineati alla dinamica del mercato;
- sviluppo del presidio commerciale diretto sui punti di vendita attraverso il supporto di una rete di marketing e sales promotion;
- processo di internazionalizzazione anche tramite lo sviluppo di nuovi canali di vendita tecnologicamente avanzati;
- razionalizzazione delle manifatture attraverso la chiusura di siti obsoleti, reengineering di processi, trasferimento di linee produttive ed investimenti in information technology ed impianti produttivi.

Divisione Distribuzione

Per quanto concerne la Divisione Distribuzione, il Piano di riassetto prevede la trasformazione dell'attuale struttura in un operatore logistico-distributivo competitivo sul mercato italiano attraverso:

- razionalizzazione del sistema di distribuzione al fine

Scenario di riferimento e Piano di riassetto dell'ETI

di allineare i costi logistici ai migliori operatori internazionali;

- sviluppo di procedure trasparenti di gestione degli ordini, di controllo degli stock e di consegna;
- sviluppo di sistemi informativi allineati alle tecnologie più avanzate e in grado di fornire servizi orientati al cliente (e-care e call center).

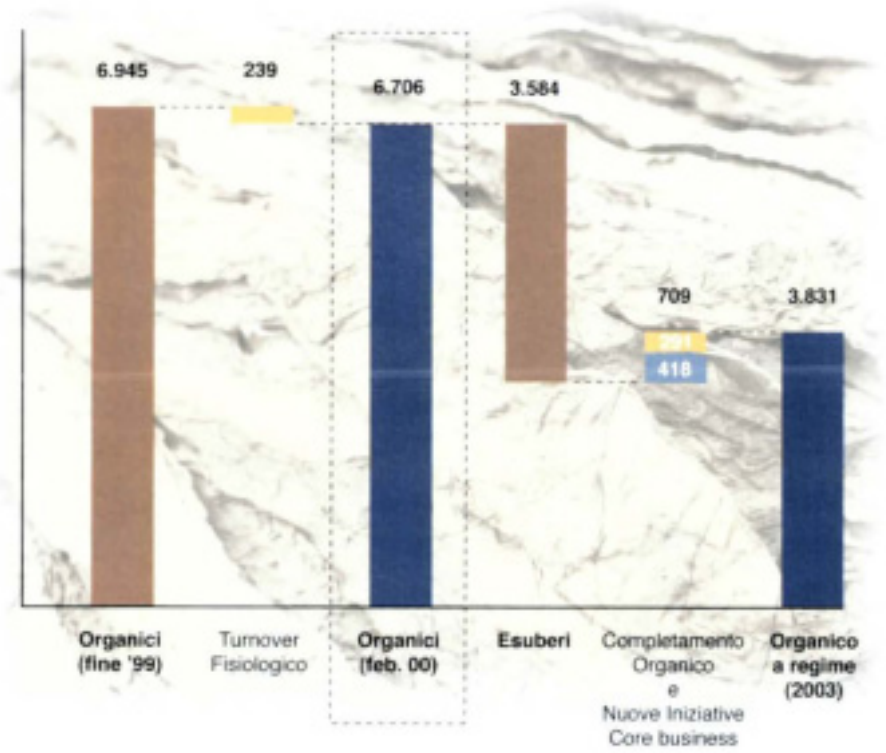
Business "non core"

La focalizzazione del portafoglio business dell'Ente su Prodotti da fumo e Distribuzione comporta la razionalizzazione e la dismissione delle attività considerate "non core" ed in particolare:

- per il business premanifattura è prevista l'integrazione fra le due strutture ad oggi esistenti nel Gruppo (Agenzie di Lavorazione del Tabacco ETI e Stabilimenti ATI S.p.A.) e la successiva razionalizzazione industriale ed organizzativa con la complessiva chiusura di 6 siti produttivi rispetto ai 10 attuali;
- per il business sale è pianificata l'integrazione fra la Business Unit ETI (produzione) e la società del Gruppo Atisale S.p.A. (commerciale) in un'unica entità; è inoltre prevista la chiusura di una delle quattro saline ad oggi esistenti (Cervia);
- per i business carta (Aticarta S.p.A.) e filtri (Filtrati S.p.A.) è prevista una razionalizzazione dell'assetto produttivo al fine di rendere i relativi sistemi industriali coerenti con le necessità del mercato e meno vincolati alle specifiche esigenze del cliente ETI.



Numero Risorse





Organico ETI a tendere

A seguito del Piano di riassetto descritto, l'organico dell'ETI vedrà un sensibile ridimensionamento e si attesterà a tendere in 3.831 unità.

Conclusioni

Il Piano così delineato individua un'impresa che nella sua situazione a regime risulterà allineata con i principali competitori europei in termini organizzativi, di assetto industriale e di business, fondata sulle attività "core" dei Prodotti da fumo e della Distribuzione con indicatori di produttività e di redditività concorrenziali e sostenibili nel tempo, tali quindi da soddisfare le attese degli shareholder e stakeholder e garantire stabili livelli di occupazione.

Il Piano di riassetto, in linea con il Decreto Legislativo n° 283/98, non genera esuberi che identificano fuoriuscite di risorse dal mercato del lavoro, bensì risorse che vengono collocate in altre attività.

Una ristrutturazione dunque che non produce disoccupazione ma ricollocazione professionale in altre attività e, tenuto conto dei rinnovamenti tecnologici previsti, anche la creazione di nuova occupazione.

Sintesi dell'andamento economico-finanziario ETI 1999

ETI

I dati economico-finanziari relativi al primo anno di attività dell'ETI - come poi approfonditamente si analizzerà nella nota integrativa al Bilancio di Esercizio 1999 - si caratterizzano soprattutto per l'opera di "asset cleaning" resasi necessaria al fine di adeguare ai criteri civilistici ed alla dottrina economico-aziendale i principi di valutazione delle componenti patrimoniali provenienti dall'AAMS, le cui modalità di rilevazione contabile rispondevano alla logica delle metodologie tipiche della Contabilità di Stato.

Il processo di "rettifiche" contabili ha riguardato, a vario titolo, l'insieme delle poste oggetto di trasferimento ad ETI ma, in particolare, hanno significativamente interessato le rimanenze, sia di prodotti finiti, sia di materie prime.

Anche per quanto attiene la situazione patrimoniale e finanziaria, l'esercizio 1999 presenta alcune peculiarità dovute alla circostanza che, trattandosi per l'appunto del primo anno di attività, il capitale investito ha subito nel corso dell'anno, rispetto alla situazione iniziale, profonde modifiche connesse alla dinamica dei pagamenti e degli incassi.

Pertanto, i dati sintetici di seguito esposti vogliono fornire una rappresentazione riclassificata, rispetto agli schemi civilistici, dell'andamento economico-finanziario dell'ETI nel 1999.

- Il consuntivo '99 ha evidenziato un MOL di 371,7 Lit/Mld.
- Il livello dei ricavi si è attestato su 1778 Lit/Mld, di cui:
  1066 Lit/Mld derivanti da produzioni nazionali
  202,1 Lit/Mld per compensi di distribuzione su prodotti importati
  485,1 Lit/Mld per produzioni su licenza
  21,0 Lit/Mld per vendite export.
- Sul valore della produzione incide una variazione in diminuzione delle scorte di prodotti finiti (-17,5) connessa al programma di riduzione del circolante.
- I costi di produzione, pari a ca. 1143 L/Mld, incidono per il 60% circa sul valore della produzione. Il 90% di tali costi si riferisce alla gestione della divisione Prodotti da fumo. Per giungere al risultato d'esercizio so-

Conto Economico ETI

Valori in Lit. Mld.	Cons. 1999
Ricavi vendite Italia	**1.551,1**
Ricavi produzioni nazionali	1.066,0
Ricavi produzioni su licenza	485,1
Ricavi vendite export	**21,0**
Compensi di distribuzione	**202,1**
Altri ricavi di gestione	**3,8**
Totale ricavi	**1778**
Variazione rimanenze Prodotti finiti	-17,5
Variazione semilavorati	-2,2
Valore produzione	**1758,3**
Consumi materie prime	297,7
Consumi materie sussidiarie	255,7
Costi del personale	391,4
Costi di struttura e funzionamento	198,2
Totale costi di produzione	**1143,0**
Costi log. e comm.	**243,6**
Margine Operativo Lordo	**371,7**

L'assetto patrimoniale di ETI

Immobilizzazioni Materiali	1.099
Immobilizzazioni Immateriali	0
Partecipazioni, Titoli, Azioni, Quote Proprie	171
Capitale Immobilizzato	**1.270**
Rimanenze	961
Altre Attività di esercizio	183
Passività di esercizio [1]	-1.262
Fondi per rischi e oneri	-20
Capitale di Esercizio Netto	**-138**
Trattamento di Fine Rapporto	**0**
Capitale Investito Netto	**1.132**
PASSIVO	
Patrimonio Netto	**2.389**
Indebitamento (Disponibilità) Finanziaria [1]	**-1.257**
Coperture	**1.132**

Il Capitale Investito Netto, al 31/12/99, pari a 1.132 Lit/Mld, risulta così composto:

■ **Capitale Immobilizzato** *pari a 1.270 Lit/Mld di cui 1.099 Lit/Mld in Immobilizzazioni Materiali e 171 Lit/Mln in Partecipazioni*

■ **Capitale Circolante Netto** *negativo per 138 Lit/Mld, costituito da:*

- *Scorte per 961 Lit/Mld*
- *Crediti commerciali per 183 Lit/Mld*
- *Debiti commerciali per 573 Lit/Mld*
- *Debiti vs erario per 652 Lit/Mld*
- *Debiti tributari per 37 Lit/Mld*

[1] L'importo delle passività di esercizio - con riguardo a debiti verso l'Erario - e l'ammontare delle disponibilità finanziarie indicate nel prospetto non corrispondono al dato contabile indicato nello schema di stato patrimoniale.
Ciò in quanto si è voluto fornire - nella situazione gestionale sopraripportata - una informazione sull'entità del capitale investito che non fosse influenzata dalla peculiare problematica dei versamenti di Accisa ed IVA all'Erario, che, per motivi legati al funzionamento della Tesoreria Centrale dello Stato, subisce a fine anno un forte rallentamento. La situazione sopraripportata, a differenza di quella contabile, ipotizza un andamento normalizzato dei versamenti tributari, come, peraltro, dovrebbe avvenire nel corso del 2000.

Conto Economico ETI

Valori in Lit. Mld.	**Cons. 1999**
Margine Operativo Lordo	**371,7**
Ammortamenti	57,6
Risultato operativo	**314,1**
Altri ricavi non caratteristici	9,6
Accantonamento per rischi	-20,0
Rettifiche contabili delle rimanenze	-228,3
Risultato operativo rettificato	**75,4**
Proventi finanziari	22,3
Svalutazione Partecipazioni	-46,0
Risultato ante imposte	**51,7**
Imposte	-44,5
Risultato Netto	**7,2**

Cash Flow d'esercizio

Cash Flow	**1999**
Margine Operativo Lordo	**372**
Imposte	-44
Cash Flow gest. caratt.	**328**
Disinvestimenti	0
Investimenti	87
Var. Capitale Circolante	-746
Altri usi/fonti	-2
Investimenti	**-661**
Free Cash Flow gest. caratt.	**989**
Proventi/Oneri Finanziari	22
Proventi/Oneri non caratt.	22
Free Cash Flow to Equity	**1.033**

Il Free Cash Flow al 31/12/99 risulta pari a 1033 Lit/Mld ed è caratterizzato da:

■ **MOL** *pari a 372 Lit/Mld; che al netto delle imposte (44 Lit/Mld) è pari a 328.*

■ *Forte riduzione di* **Capitale Circolante** *pari a -746 Lit/Mld, determinata dall'insorgere per il primo anno di Debiti vs Erario. Al netto di tale riduzione di circolante e degli investimenti per 87 Lit/Mld, risulta un* **Free Cash Flow della Gestione caratteristica** *pari a 989 Lit/Mld.*

■ *Il* **Free Cash Flow to Equity** *risulta pari a 1,033 Lit/Mld, come somma del Free Cash Flow della gestione caratteristica, dei Proventi Finanziari pari a 22 Lit/Mld e degli Oneri Straordinari pari a 22 Lit/Mld.*

Sintesi dell'andamento economico-finanziario ETI 1999

no stati considerati i seguenti ulteriori componenti di reddito, che tengono prevalentemente conto, come detto in precedenza, delle necessarie rettifiche di natura contabile.

■ Il MOL al netto degli ammortamenti ha generato un risultato operativo di 314,1 Lit/Mld.

L'assetto patrimoniale di ETI, a fine anno 1999, si presenta come nella tabella della pagina a fianco.

Il cash flow d'esercizio si articola come evidenziato sempre nella tabella della pagina a fianco.

ETI Consolidato

A livello consolidato il Conto Economico evidenzia un Valore della Produzione di 1873,4 Lit/Mld ed un MOL di 395,9 Lit/Mld sul quale le partecipate incidono positivamente per 24,2 Lit/Mld. Il Risultato Operativo di Gruppo, pari a 312,7 Lit/Mld, risulta in linea con quello ETI in quanto risente della più elevata incidenza degli ammortamenti delle controllate. Tale Risultato è stato rettificato in 65,9 Lit/Mld per tener conto del citato adeguamento ai criteri civilistici dei principi di valutazione delle componenti patrimoniali nonché di accantonamenti per rischi generici.



Conto Economico ETI Consolidato

Valori in Lit. Mld.	Cons. 1999
Ricavi vendite Italia	**1.658,2**
Ricavi produzioni nazionali	1.173,1
Ricavi produzioni su licenza	485,1
Ricavi vendite export	**19,7**
Compensi di distribuzione	**202,1**
Altri ricavi di gestione	**12,0**
Totale Ricavi	**1.892,0**
Variazione Rimanenze Prodotti finiti	-16,4
Variazione semilavorati	-2,2
Valore produzione	**1.873,4**
Totale costi di produzione	**1.233,9**
Margine industriale	**639,5**
Totale costi log. e comm.	**243,6**
Margine Operativo Lordo	**395,9**
Ammortamenti	83,2
Risultato operativo gestionale	**312,7**
Altri ricavi non caratteristici	9,6
Accantonamento per rischi	-28,1
Rettifiche contabili delle rimanenze	-228,3
Risultato operativo rettificato	**65,9**
Proventi finanziari	21,1
Svalutazione Partecipazioni	
Partite Straordinarie	-27,1
Risultato ante imposte	**59,9**
Imposte	-51,1
Risultato Netto	**8,8**
Utile di spettanza di terzi	1,6
Utile di spettanza ETI	7,2

Stato Patrimoniale ETI 1999

Consolidato	Cons. 1999
ATTIVO	
Immobilizzazioni Materiali	1.270,0
Immobilizzazioni Immateriali	0,3
Partecipazioni, Titoli, Azioni, Quote Proprie	6,6
Capitale Immobilizzato	**1.276,9**
Rimanenze	1.039,9
Altre Attività d'esercizio	255,4
Passività di esercizio	-1.374,1
Fondi per Rischi ed Oneri	-37,7
Capitale di Esercizio Netto	**-116,5**
Trattamento di Fine Rapporto	-33,2
Capitale Investito Netto	**1.127,2**
PASSIVO	
Patrimonio Netto	2.402,3
Indebitamento (disponibilità) Finanziaria	-1.275,1
Coperture	**1.127,2**



Sul Risultato ante imposte, pari a 59,9 Lit/Mld, incidono partite straordinarie delle controllate, connesse in prevalenza a svalutazione del patrimonio immobiliare, per 27,1 Lit/Mld. Il Risultato netto, pari a 8,8 Lit/Mld, è di spettanza di terzi per ca. 1,6 Lit/Mld.

Il capitale investito consolidato ammonta a 1127,2 Lit/Mld. Tale valore è composto da immobilizzazioni per 1276,9 Lit/Mld e da un capitale di esercizio netto negativo per 116,5 Lit/Mld.

Il modesto indebitamento netto delle controllate (Lit/Mld 30) non altera la struttura patrimoniale evidenziata per ETI. Il patrimonio netto risulta infatti superiore al capitale investito per 1275,1 Lit/Mld, pari alle disponibilità finanziarie.