attenzione dei consumatori verso i prodotti esteri. Questi elementi inducono a rilevare come il processo di ammodernamento dell'ex sistema AAMS, oggi ETI, favorito dal percorso intrapreso di privatizzazione, costituisca oramai uno strumento fondamentale per dotare l'industria nazionale di quei comportamenti di vera "impresa", indispensabili per confrontarsi su basi competitive con concorrenti di dimensioni globali.

L'avvio operativo del Piano di Ristrutturazione

L'esercizio 2000, oltre a segnare la trasformazione del sistema ex AAMS in Società per azioni, ha consentito l'avvio operativo del disegno di riassetto industriale del sistema e del rilancio commerciale dei prodotti.

Con la conclusione positiva, nel mese di aprile, del confronto con i sindacati sulle linee di indirizzo del Piano di Ristrutturazione si è potuto procedere con i primi interventi operativi di razionalizzazione della produzione.

È opportuno rammentare che l'accordo siglato con i sindacati nell'aprile del 2000 sul Piano di Ristrutturazione si fonda su taluni parametri di riferimento - in termini di efficienza operativa e gestionale - con competitori europei e dando per scontata anche la continuazione - nei modi e nei tempi che saranno oggetto di negoziazione alle scadenze contrattuali - dei rapporti di collaborazione industriale e distributiva sino ad oggi mantenuti con la Philip Morris.

A quest'ultimo riguardo è peraltro evidente che il mutamento intervenuto con la nascita dell'ETI e la sua trasformazione in Società per azioni non potrà non comportare anche un'evoluzione nella tipologia di tali rapporti intrattenuti con la grande multinazionale del tabacco americana, rapporti che, pure restando nella sostanza caratterizzati da una proficua linea di collaborazione fondata su elementi di reciproca soddisfazione, dovranno d'altra parte riflettere una relazione tipica tra due soggetti di natura imprenditoriale intenzionati a sviluppare relazioni di partnership.

Gli interventi realizzati dall'ETI nel corso del 2000 in attuazione del Piano, cosi come previsto, hanno interessato tutte le aree di attività dell'azienda:

- razionalizzazione degli assetti sia per quanto attiene alle attività "core" (prodotti da fumo e distribuzione) sia per le altre attività del gruppo
- ridisegno dei processi organizzativi aziendali
- sviluppo dell'Information Technology
- costruzione di una rete commerciale
- razionalizzazione del portafoglio prodotti e rilancio dei brand "core"
- sviluppo della formazione
- ingresso nuove risorse con professionalità specifiche e loro integrazione con le risorse professionali già in "house"
- avvio di iniziative di diversificazione nell'area distributiva.



INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO





Preme in particolare porre l'accento su alcuni di questi interventi che saranno poi ripresi nell'ambito del documento di bilancio e che concernono le aree di maggior interesse del progetto di riassetto: la razionalizzazione degli assetti industriali, il rilancio commerciale e la distribuzione.

In assoluta coerenza con quanto previsto dal Piano, nel corso dell'esercizio, sono state realizzate le seguenti azioni:

- è stata completata la chiusura degli stabilimenti produttivi di sigarette di Catania e Mesola
- è stata avviata la chiusura dello stabilimento di Firenze, completata nel marzo 2001
- è stata completata la chiusura della Salina di Cervia
- sono state definite le chiusure delle 5 direzioni compartimentali coltivazioni tabacchi
- è stata definita la chiusura dell'attività dell'agenzia di premanifattura di Perugia
- è stata avviata l'attività di trasferimento degli impianti dalle manifatture chiuse a quelle in attività
- è stato completato il progetto di potenziamento della forza di vendita delle sigarette attraverso la costituzione di una rete di 150 promoters
- è stato effettuato il restyling del marchio MS e dei sigari
- è stata potenziata la sponsorship di MS Aprilia (nel pieno rispetto dei dispositivi di legge vigenti)
- è stato introdotto sul mercato il nuovo sigaro "Senese", per aggredire il segmento "Mild"
- sono stati avviati gli investimenti per la trasformazione della rete primaria di distribuzione dell'ETI (depositi).

In sostanza, se il 1999 è stato per l'ETI l'anno di ridisegno degli indirizzi strategici con l'elaborazione del Piano di Ristrutturazione, il 2000 è stato l'anno dell'implementazione operativa del progetto di riassetto con la storica trasformazione dell'ETI in Società per azioni e quindi in una vera e propria impresa.

Gli obiettivi dell'ETI nel 2001

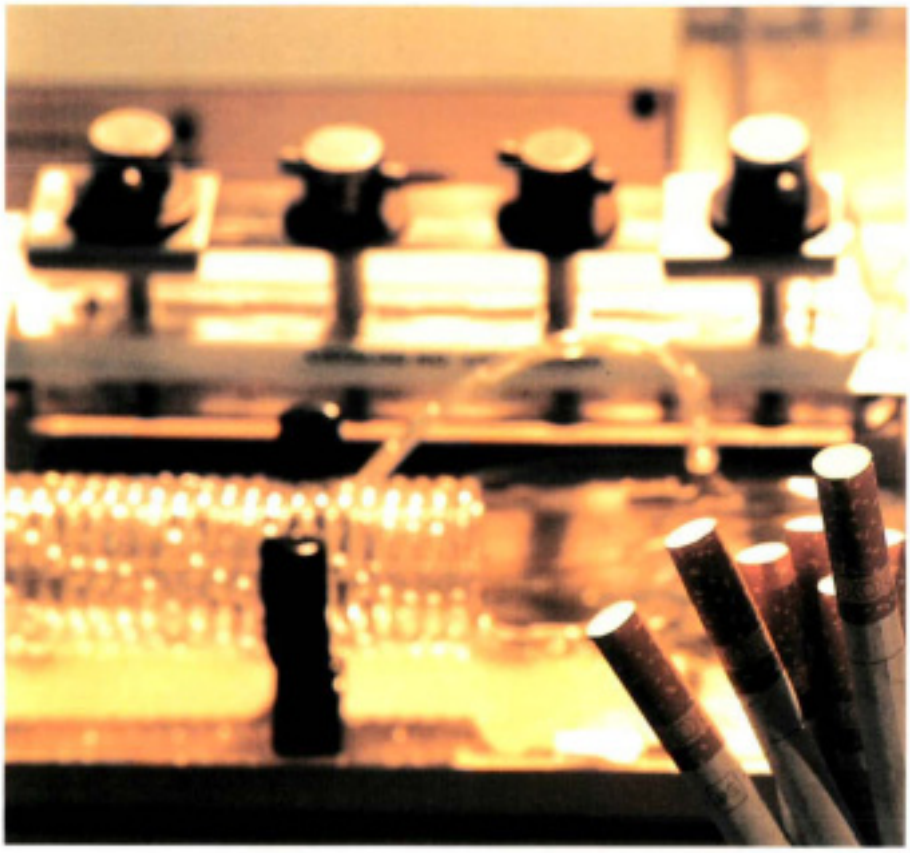
L'ETI, nell'esercizio in corso, ha due obiettivi prioritari su cui misurarsi: il raggiungimento dei primi risultati commerciali, operativi e gestionali individuati nel progetto di riassetto e la privatizzazione della Società.

Per quanto riguarda il primo obiettivo va ribadito che le iniziative attivate nel 2000 consentono di ipotizzare il conseguimento dei primi concreti risultati sia in termini di qualità del prodotto (prima conseguenza della progressiva concentrazione dell'attività produttiva dell'azienda in un numero più limitato di stabilimenti e in un contesto di crescente attenzione ai processi e metodologie di controllo delle qualità), sia in termini commerciali a fronte dell'impegnativo sforzo compiuto nel 2000 in termini di restyling e di comunicazione di marketing (sempre nel rispetto delle disposizioni di legge sulla materia), sia infine sul piano gestionale, frutto, quest'ultimo obiettivo, della progressiva crescita dell'efficienza complessiva del sistema.

Nel contesto del 2001 un aspetto certamente importante assumerà anche il traguardo della privatizzazione, per la quale la dirigenza dell'ETI non può che auspicare una rapida realizzazione in un quadro di coerenza con quanto avvenuto nel recente passato per gli altri grandi mercati europei che hanno potuto salvaguardare la sopravvivenza di un'industria nazionale di settore, pure nell'ambito di una rete di alleanze e



INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO

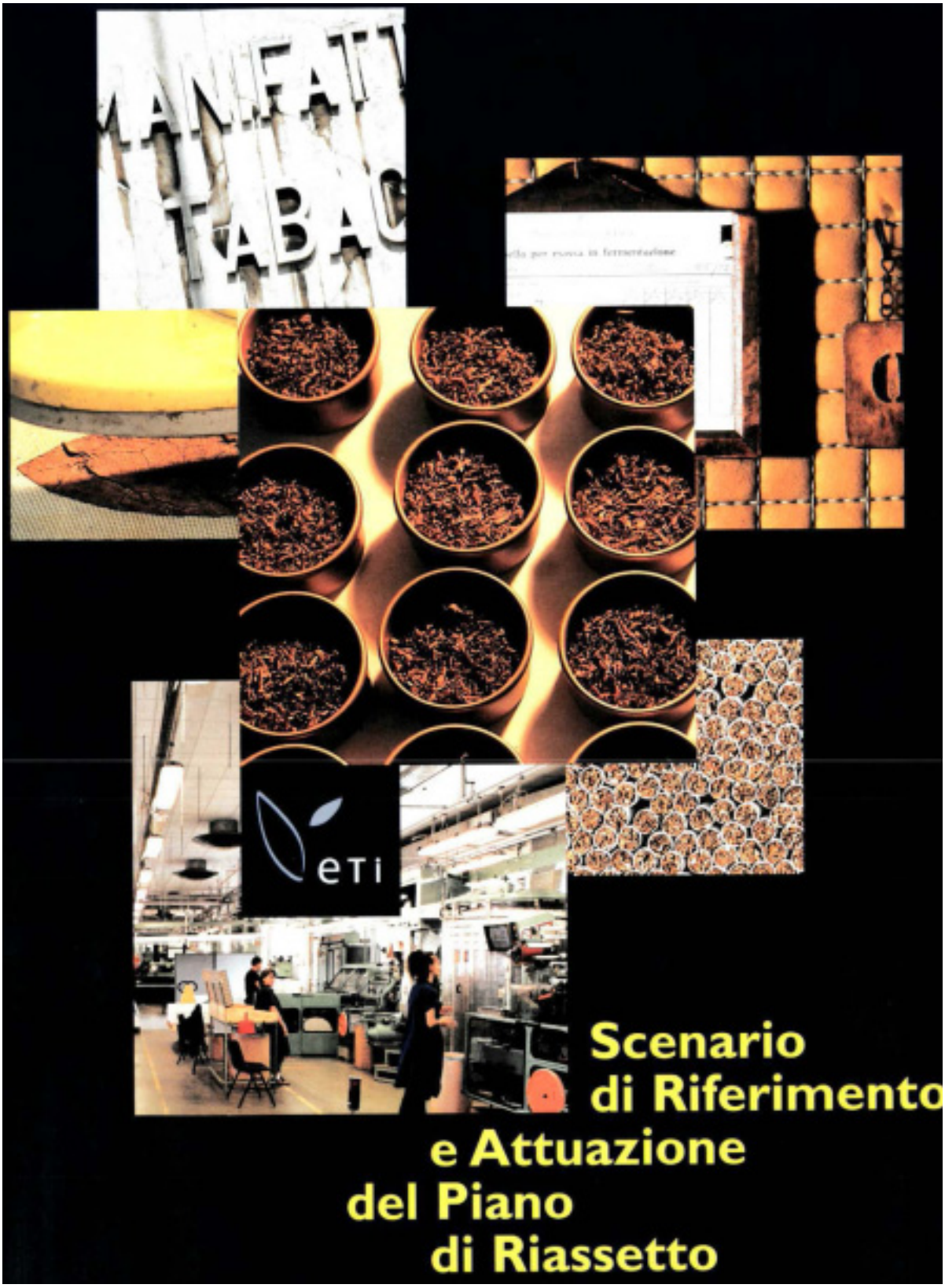


partnership internazionali garanti di potenziali ulteriori sviluppi.

Nel 2001 l'ETI proseguirà anche nello sforzo, già posto in essere nel passato esercizio, di valorizzare tutti gli asset, oggi patrimonio dell'Azienda, che potrebbero costituire nel prossimo futuro interessanti opportunità di diversificazione della Società.

Non vi è dubbio che l'azione posta in essere dall'ETI in questi primi 2 anni di vita, ancorché caratterizzata da una forte spinta all'innovazione e dalla consapevolezza di dover provvedere alla ristrutturazione con un percorso di grande rapidità, sconta i forti ritardi accumulati rispetto agli altri competitori (anche europei). Ciò soprattutto nel campo del rilancio commerciale dei propri prodotti che, non avendo consolidato un'immagine vincente nel passato (quando sul piano della comunicazione di marketing era maggiormente possibile) e trovandosi oggi a fronteggiare crescenti limitazioni in virtù dell'evoluzione dello scenario precedentemente descritto, si vedono fortemente penalizzati negli sforzi di rilancio posti in atto.

Ciò nonostante l'ETI, anche alla luce dei risultati conseguiti nel 2000, ritiene che gli obiettivi fissati dal progetto di Riassetto sul piano industriale, commerciale e reddituale possano consentire all'Azienda di assumere nel mercato un ruolo di apprezzabile competitore nel contesto europeo.


eTi
Scenario
di Riferimento
e Attuazione
del Piano
di Riassetto

SCENARIO DI RIFERIMENTO E ATTUAZIONE DEL PIANO DI RIASSETTO

Un mercato stabile

Il mercato finale dei prodotti da fumo mantiene le sue caratteristiche di sostanziale stabilità, soprattutto nell'area europea. In linea generale, si evidenziano lievi riduzioni delle quantità vendute cui fanno riscontro aumenti in valore determinati dalla crescita dei prezzi al consumo.

In Italia si è registrata una crescita significativa (+4,6% nel 2000) del volume di acquisti legali di sigarette, legata soprattutto al contenimento del contrabbando.

Andamento dei consumi per grandi aree geografiche

Area	Var. % annua 1995-99	Var. % annua 2000-03 E
America Pacific (N. America, Japan, S. Korea)	-2,1%	-1% to 0%
Africa	-0,1%	-1% to 0%
Asia Pacific	0,1%	0% to 1%
Europe	-0,8%	-1% to 0%
Latin America	2,1%	0% to 1%
Middle East, South&Central Asia	-0,2%	+1% to 2%
World	**-0,4%**	**0%**

Fonte: Merril Lynch

Continua il processo di consolidamento

L'industria della trasformazione del tabacco continua ad essere caratterizzata da processi di consolidamento attuato attraverso alleanze e acquisizioni. Nel 2000, sono stati protagonisti i *Regional Player*, con azioni finalizzate al completamento dei portafogli mercati e prodotti.

Acquisizioni realizzate nel settore

Azienda acquirente	Attività acquisita	Periodo
Skandinavisk Tobak	Business nei sigari della BAT- British American Tobacco, Canada	Novembre 2000
Altadis	75,7% della sud coreana KITCO, produttore di sigarette	Ottobre 2000
Imperial Tobacco	Baelen Group (Belgio) produttore di tabacco roll-your-own	Ottobre 2000
	EFKA (Germania), prodotti cartari per sigarette	Maggio 2000
Gallaher Group	Ligget-Ducat (Russia) produttore di sigarette	Luglio 2000
	Marchi di sigarette dalla BAT British American Tobacco, in Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Slovacchia, Slovenia ed Estonia	Agosto 2000
Swedish Match	64% della General Cigar (Usa)	Gennaio 2000



Buone performance azionarie delle imprese

I buoni andamenti registrati nel corso dell'anno dai titoli del settore testimoniano una confidenza diffusa sulla sua solidità di fondo e della percezione dell'allentamento dei fattori di criticità emersi negli anni precedenti.

L'attuazione del Piano di Riassetto

L'ETI SpA ha conseguito nel 2000 significativi risultati nella concreta attuazione degli interventi previsti dal Piano di Riassetto, centrato sugli obiettivi della valorizzazione dei business prodotti da fumo e distribuzione e della razionalizzazione delle attività "non core" al fine di favorire un'adeguata valorizzazione dell'Azienda sul mercato. Nel corso dell'anno sono stati raggiunti gli accordi con le organizzazioni sindacali sulla nuova struttura industriale e sulla gestione del piano degli esuberi.

Il Piano di Riassetto, approvato nel mese di marzo, prevede la concentrazione della produzione in sette stabilimenti (cinque per le sigarette e due per i sigari) e la gestione degli esuberi previsti (circa 3.500 unità) attraverso ricollocazioni nella Pubblica Amministrazione, utilizzo di strumenti di incentivazione e pensionamento, nonché avvio di progetti innovativi di nuova imprenditorialità. Sulla base di specifiche intese



Settore tabacco: indice azionario europeo



Fonte: elaborazioni ETI su dati Reuters
EUROTAB4: Imperial Tobacco, Gallaher Group, Altadis, Austria Tabak

territoriali è stata completata la chiusura degli stabilimenti di Catania e Mesola e di tutte le 5 Direzioni Compartimentali Coltivazione Tabacchi (DCCT). Inoltre è stata concordata la chiusura dello stabilimento di Firenze e dell'agenzia di Perugia (previste entro fine marzo); altri sette siti cesseranno l'attività entro il 2002 in modo da portare la produttività media per impianto a livelli tre volte superiori a quelli attuali.

Le nuove immagini ed i nuovi prodotti

Sono state attivate iniziative di rilancio della penetrazione commerciale: l'adozione di un nuovo packaging della linea MS è stata accompagnata dalla introduzione di rinnovati strumenti di controllo di qualità negli stabilimenti; il rinnovamento dell'immagine della linea sigari dall'immissione sul mercato (a partire da settembre) del nuovo Senese, destinato a soddisfare tendenze emergenti nel gusto dei consumatori.

ETI ha rafforzato la propria presenza promozionale con l'accordo di sponsorizzazione (marchio MS) delle Aprilia impegnate nel campionato del mondo motociclistico e con la creazione di una forza vendita (composta da circa 150 promoters che rappresentano agenti di collegamento tra il produttore ed il sistema di distribuzione).



Programma chiusura Stabilimenti

