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

BILANCIO D'ESERCIZIO 2001

SOMMARIO

Intervento del Presidente e Amministratore Delegato

L'avvio della privatizzazione nel contesto competitivo internazionale

L'avanzamento del processo di riassetto industriale e di "focalizzazione" sulle attività "core"

Le problematiche commerciali

La riorganizzazione del Gruppo, le nuove attività, la nuova immagine

Verso la "normalizzazione industriale e gestionale"

Le prospettive

L'andamento della Gestione Core Business

Quadro Generale

Divisione prodotti da fumo

Divisione Sigari

La distribuzione dei tabacchi lavorati

E-Business

Non "core" Business

ATI e le attività premanifatturiere di ETI

Il Business Sale

Altre Informazioni sulla Gestione

Gli investimenti industriali

L'Information Technology

La ricerca e sviluppo

Il Personale

La gestione dei siti dismessi

Varie

L'Andamento Economico-Finanziario

L'andamento economico-finanziario

Evoluzione prevedibile della gestione

Fatti di rilievo successivi alla chiusura dell'esercizio

Bilancio d'Esercizio

Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico

Nota Integrativa

Stato Patrimoniale

Conto Economico

Altre informazioni

Prospetti allegati

Relazione del collegio sindacale

Relazione della Società di Revisione

INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO



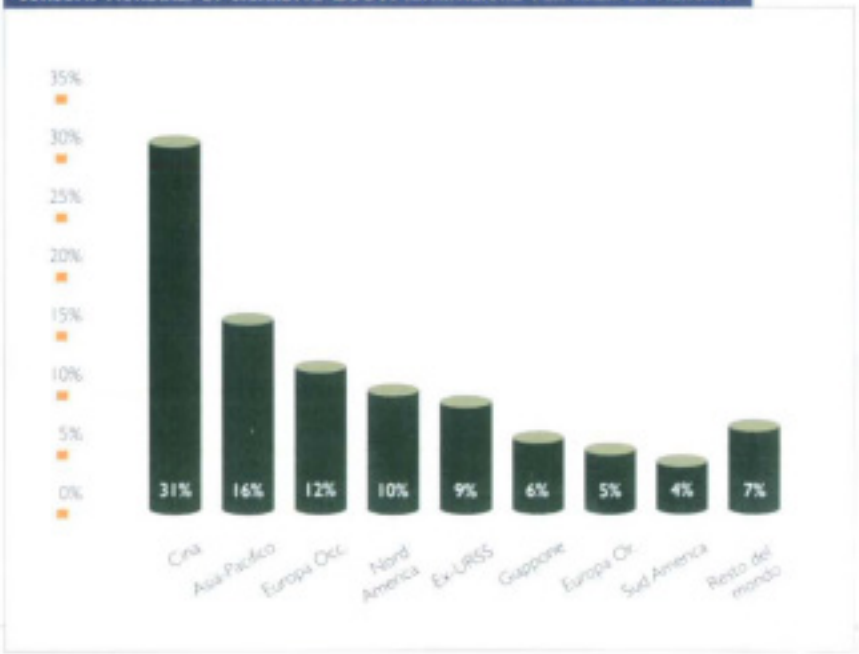
L'avvio della privatizzazione nel contesto competitivo internazionale

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, così difficile e delicato per il portato storico degli interessi del settore e per la complessità dei rapporti instauratisi tra gli attori del sistema, è stato di fatto conseguito con l'emissione, nella primavera del 2001, da parte del Governo, del D.P.C.M. recante le indicazioni procedurali e di modalità della privatizzazione dell'ETI.

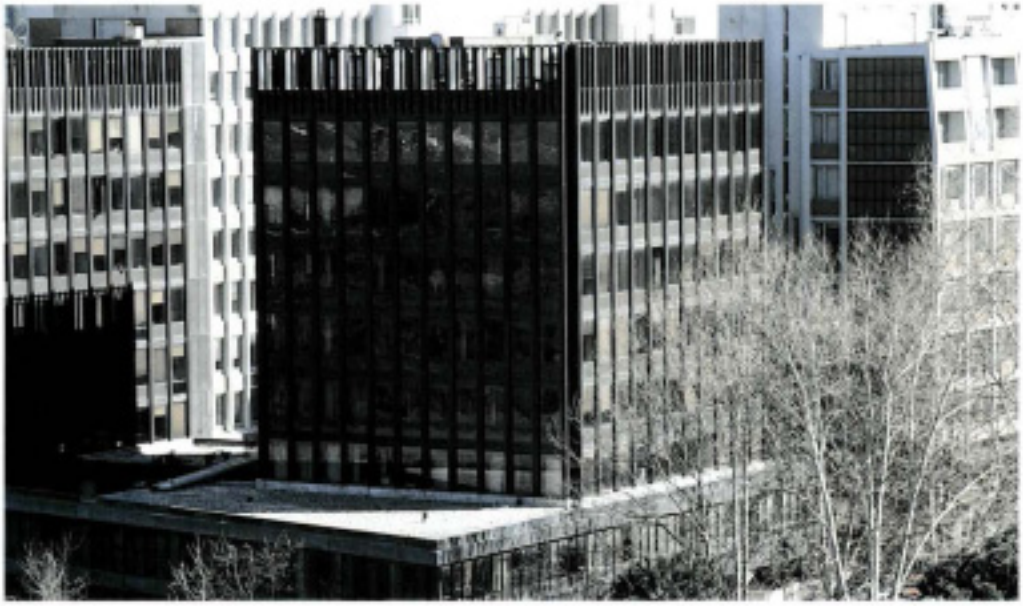
L'atto governativo, nella sostanza, ha pertanto confermato la validità del lavoro preparatorio di riassetto strategico e industriale svolto dall'Azienda dall'inizio del '99 che ha reso possibile l'avvio formale della procedura di privatizzazione. La diagnosi fatta nel '99 sui problemi del Gruppo e le terapie individuate si fondavano da una parte sulle condizioni di straordinario ritardo competitivo accumulato nei confronti dei nostri principali concorrenti, dall'altra sull'esigenza di dare corpo ad una strategia di discontinuità in grado di far 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 oramai dello storico traguardo della privatizzazione, è

CONSUMI MONDIALI DI SIGARETTE 2001: RIPARTIZIONE PER AREA DI MERCATO



INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO



opportuno tracciare un sintetico bilancio:

- è stato ridisegnato l'assetto organizzativo del Gruppo esaltando, attraverso la creazioni 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'Azienda;
- 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 delle forze in campo;
- è stata ridisegnata l'immagine del Gruppo, rinnovando il packaging dei nostri 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 per crescere in qualità e competenza;
- 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;
- è stato ridisegnato il rapporto all'interno del sistema nei confronti dell'AAMS, degli altri produttori, degli altri portatori d'interesse.

Il percorso compiuto in questi tre anni scarsi di attività è stato svolto nella consapevolezza che occorreva recuperare rapidamente il "gap" accumulato nei confronti dei principali competitori europei che, con una storia simile a quella del-

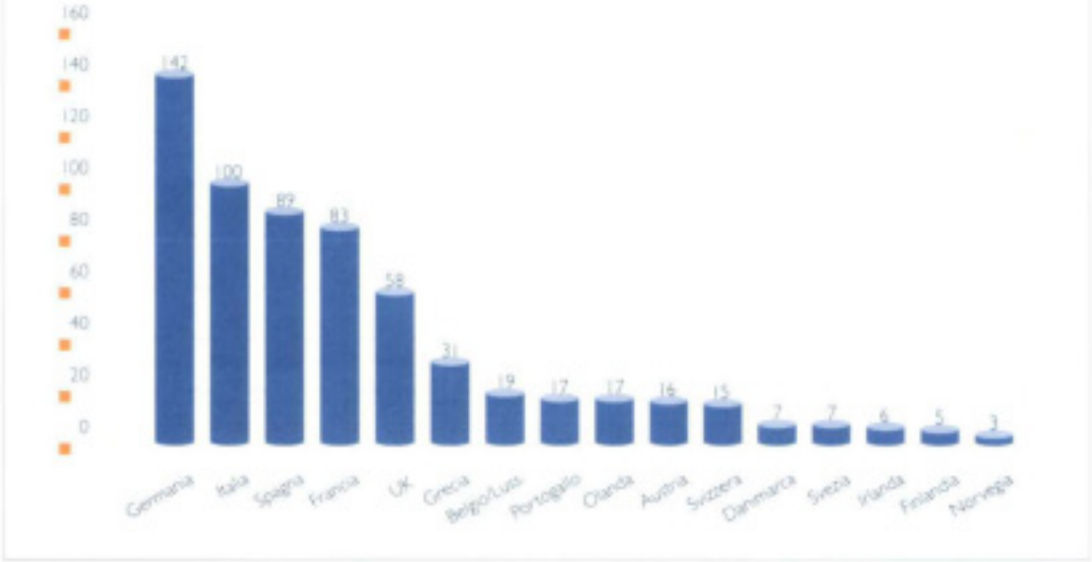
INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO

l'ETI e con un passato quindi di ex monopoli pubblici, avevano già, oramai da almeno un decennio, avviato la privatizzazione.

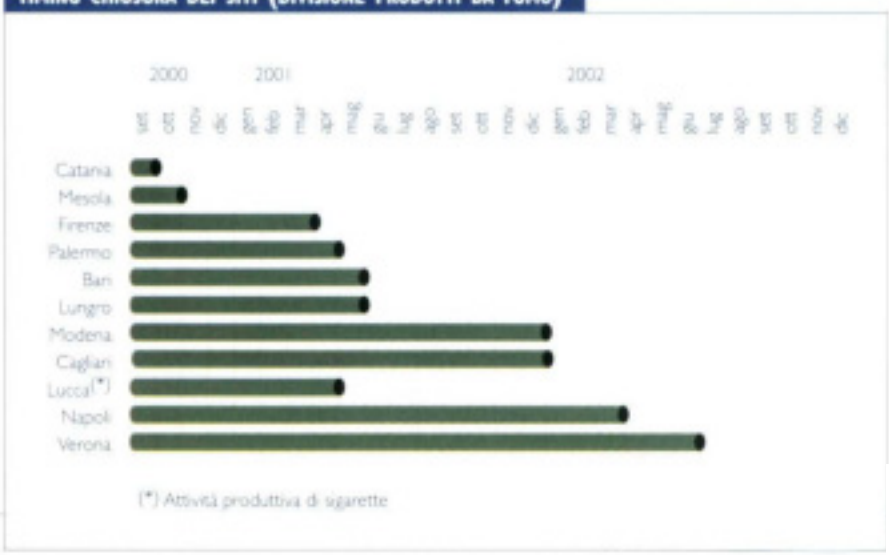
Nel corso del 2001, a questo riguardo, va rammentato che nel panorama europeo un nuovo importante passo verso il consolidamento nel sistema internazionale dei produttori è stato realizzato con l'acquisizione da parte della Società Gallaher di Austria Tabak.

Il prezzo significativo cui è stata acquisita la Società austriaca, al di là di qualsiasi valutazione, riflette comunque un dato di fondo comune

CONSUMI DI SIGARETTE IN EUROPA



TIMING CHIUSURA DEI SITI (DIVISIONE PRODOTTI DA FUMO)



a tutte le Società che operano nel tabacco e che - come sta emergendo anche in questa fase storicamente così tragica legata ai noti eventi mondiali connessi alla recrudescenza del terrorismo internazionale - comunque costituiscono, sotto il profilo azionario, Società "rifugio", mantenendo "performance" borsistiche di tutto rispetto anche alla luce della complessiva tenuta dei consumi di tabacchi lavorati.

L'avanzamento del processo di riassetto industriale e di "focalizzazione" sulle attività "core"

Il 2001 è stato un anno di importanti risultati sul piano della concentrazione industriale ed in particolare degli impianti di produzione di sigarette. Al 30 settembre 2001, dopo la cessazione dell'attività produttiva negli stabilimenti di Mesola e Catania avvenuta nel corso del 2000, hanno sospeso la propria attività anche gli stabilimenti di Firenze, Palermo, Lungro e Bari.

Entro il prossimo dicembre chiuderanno gli stabilimenti di Cagliari e Modena.

Tra il 2000 ed il 2001, in pratica l'ETI avrà realizzato circa l'80% del programma di concentrazione delle manifatture prevista nel Piano di Riassetto. L'ETI, nel corso del 2001, ha compiuto poi uno sforzo analogo nel riordino complessivo delle attività premanifatturiere le cui funzioni e competenze, come noto, erano precedentemente suddivise tra realtà sotto il controllo diretto dei Monopoli e strutture sotto il controllo della Società ATI partecipata dai Monopoli.

Tale sforzo di riordino, in coerenza con quanto previsto dal Piano di Ristrutturazione, si è concretizzato nella chiusura dell'Agenzia di Perugia a cui si aggiunge la imminente cessazione dell'attività produttiva delle agenzie di Pontecorvo, Spongano e San Giorgio del Sannio.

Nel Piano di Ristrutturazione dell'ETI, grande attenzione era rivolta poi all'esigenza di procedere ad una "focalizzazione" sulle aree di attività realmente "core".



In effetti, la configurazione del portafoglio "business" dell'ETI, così come ereditato dai Monopoli, si sviluppava in una logica di "filiera" che non trovava alcun eguale riscontro presso gli altri grandi players internazionali, producendo delle rigidità gestionali non più coerenti con un profilo strategico orientato ad un rapido conseguimento di un solido assetto competitivo. L'ETI, in coerenza con le nuove logiche del Piano di Riassetto, nel corso del 2001 ha proceduto pertanto alla dismissione delle proprie partecipazioni in Filtrati ed in Aticarta.

Per il completamento del processo di "focalizzazione" sulle attività strategiche, resta da affrontare l'area della Premanifattura incentrata nella Società ATI, per la quale sono in fase avanzata le valutazioni per la dismissione.



Le problematiche commerciali

A fronte dell'impegnativa azione posta in essere dall'Azienda su tutti i fronti, permane tuttavia ancora una situazione di criticità nell'area commerciale che merita alcune considerazioni specifiche.

Va detto con chiarezza che l'obiettivo che l'Azienda si era posta all'inizio del proprio mandato di "stop loss" nella riduzione dei volumi sul mercato nazionale, fissato per il biennio 2001/2002, nel breve termine non sarà realizzato. L'andamento dell'esercizio in corso, per quanto attiene alle vendite delle sigarette, registra difatti un calo nei volumi dei prodotti nazionali che dovrebbe attestarsi alla fine del 2001 intorno al 7%, equivalente ad una perdita di quota di mercato di circa il 3%.

Un fenomeno analogo si registra anche presso gli altri mercati europei ex monopolisti (soprattutto Francia e Spagna) dove pure da tempo le industrie nazionali hanno intrapreso il percorso virtuoso dell'ETI, a dimostrazione dello strapotere di cui oramai godono in Europa le grandi multinazionali del settore.

Seppure tale negativo andamento commerciale non si tradurrà in un peggioramento della gestione dell'Azienda, che potrà comunque beneficiare dei positivi effetti derivanti da tutte

le altre azioni di efficientamento realizzate nell'ambito del Piano di Riassetto, il fenomeno di crisi del prodotto MS (brand che rappresenta il 90% delle vendite di sigarette nazionali) va comunque registrato con preoccupazione.

Le ragioni di queste difficoltà vanno ricercate in una pluralità di fattori (le MS si basano su un "blend" storico, con una miscela non allineata ai gusti moderni e la qualità del prodotto, seppure in via di miglioramento man mano che chiudono gli stabilimenti meno efficienti, appare ancora non pienamente all'altezza della concorrenza) che trovano tuttavia soprattutto nella politica dei "prezzi", di fatto indotta da alcune scelte di politica fiscale, l'elemento di maggiore criticità.

Dopo una fase - tra il '99 e la metà del 2001 - di sensibile rallentamento nella diminuzione delle vendite dei prodotti nazionali, il primo segnale di accentuazione negativa si è difatti concretizzato nell'ottobre 2001 quando le DIANA, "brand" maggiore concorrente delle MS, sono state portate ad un livello di prezzo equivalente a quello delle MS senza che l'ETI potesse rispondere (per esigenze legate al regime fiscale vigente ed alle politiche collegate) con contromosse adeguate.

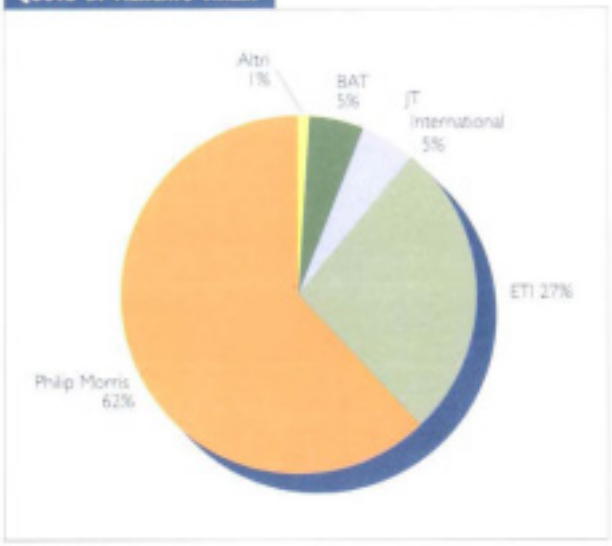
Va detto anche che le DIANA con il ribasso di ottobre 2001 avevano concluso una lunga rincorsa alle MS, durata oltre un ventennio, giacché, in origine, il prezzo delle sigarette americane, al loro esordio, era maggiore del 20% rispetto alle MS.

Lo scorso marzo poi, sempre per motivazioni collegate ad interventi di carattere fiscale, si rendeva necessario un aumento generalizzato sui prezzi di cui l'ETI ha subito gli effetti ben più della concorrenza in ragione della debolezza intrinseca dei propri brands tuttora in una delicata fase di convalescenza e rilancio.

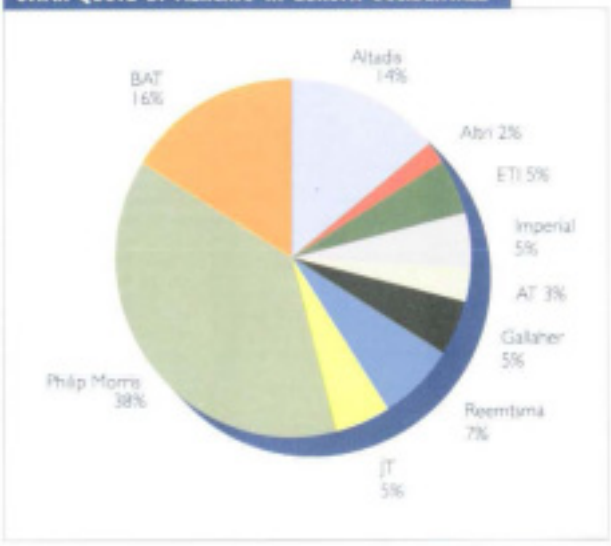
Uno studio peraltro effettuato da una primaria Società esperta di analisi finanziarie e macroeconomiche, incentrato proprio sulla sensibilità del mercato al variare dei prezzi, ha consentito di identificare la penalizzazione potenziale per i prodotti nazionali al variare di un aumento dei prezzi di 0,10 € per pacchetto, valutandolo in un impatto negativo per l'ETI di circa 1,5% di quota di mercato.

L'andamento di questi ultimi mesi conferma purtroppo pienamente tali valutazioni. D'altra parte è di tutta evidenza che in un mercato così

QUOTE DI MERCATO ITALIA



STIMA QUOTE DI MERCATO IN EUROPA OCCIDENTALE



INTERVENTO DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO

competitivo e regolamentato, presidiato da alcune tra le maggiori multinazionali del mondo, se non si può disporre neppure della leva "prezzi" (essendo inibita, come noto, quella pubblicitaria) diviene estremamente difficile rilanciare con possibilità di successo un prodotto.

L'obiettivo commerciale dello "stop loss", che pure permane ancora aperto, non deve tuttavia ritenersi irraggiungibile, ma va collocato più correttamente al termine del progetto di riassetto, nel 2003/2004, quando compiutamente realizzati gli interventi di ristrutturazione e con l'Azienda oramai privatizzata, sarà possibile beneficiare di un assetto complessivo ancora più connotato da flessibilità ed aggressività imprenditoriali, strumenti questi indispensabili per avere qualche possibilità di successo nel difficile confronto competitivo sui mercati del settore.

Diverse le problematiche dell'altro principale segmento dei Prodotti da Fumo, il sigaro Toscano. In questo comparto, com'è noto, l'ETI mantiene una posizione largamente egemone controllando circa il 76% del mercato nazionale, pure in un contesto che nel corso dell'ultimo biennio ha registrato una crescente pressione competitiva. Tale pressione competitiva ha riguardato sia la cosiddetta "fascia alta" dei sigari con tentativi crescenti di penetrazione sul mercato nazionale delle marche più prestigiose dei sigari cubani, sia la "fascia bassa" con l'aggressiva politica commerciale portata avanti da società che producono un sigaro che imita lo storico "Toscano".

Le azioni di risposta poste in essere dall'ETI sia per quanto concerne il segmento sigarette, sia per quello sigari, oltre al crescente impegno della rete commerciale nata in tempi recenti, nel giugno del 2000, e che quindi non ha ancora potuto dispiegare completamente i suoi interventi, hanno soprattutto riguardato il lancio di nuovi prodotti. Per le sigarette nell'estate del 2001 è stato immesso sul mercato il nuovo prodotto MS 821, una sigaretta di profilo leggero, con blend americano, che asseconda i gusti moderni dei consumatori.

Per i sigari Toscani, soprattutto per proteggere l'aggressività della concorrenza nella fascia bassa dei Toscanelli aromatizzati, sono stati lanciati i Toscanelli "anisettati".

L'Azienda mantiene quindi alto l'impegno per un presidio aggressivo e innovativo del mercato nazionale, mentre ha cominciato a gettare le basi per una crescente presenza dei prodotti nazionali sui mercati esteri.

QUOTE DI MERCATO 2001 SIGARI

