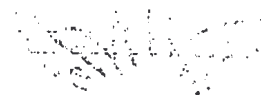


# **Linee Operative 2005-2006**

**1° Ottobre 2004**



**BRITISH AMERICAN  
TOBACCO  
ITALIA**

## Linee operative 2005-2006

In linea con la missione di creazione di valore per gli azionisti e gli *stakeholder*, BAT Italia, a seguito dell'acquisizione dell'ETI e della successiva fusione e integrazione tra le strutture commerciali e produttive già presenti in Italia, intende ora definire le Linee Operative da perseguire nel biennio 2005-2006.

Alla luce dei trend evolutivi in atto nel mercato e della capacità produttiva attualmente a disposizione, obiettivo primario è di allineare la competitività del sistema italiano a quella del sistema Europeo del gruppo BAT e, successivamente, di confrontarsi con gli altri produttori europei del settore.

L'azienda, per perseguire i suoi obiettivi di consolidamento della presenza produttiva nel territorio italiano, ha la necessità di razionalizzare l'attuale assetto industriale, anche a seguito del recesso unilaterale dal contratto di "produzione per conto" che ha causato, dai primi mesi dell'anno, significative ricadute sui piani di produzione previsti per il 2004 e per gli anni a seguire.

Il senso di responsabilità dell'Azienda, unitamente a quella delle Organizzazioni Sindacali, ha consentito di porre in atto una soluzione transitoria per l'anno in corso, che necessita ora di una definizione strutturale che porti, coerentemente con quanto sopra, alla chiusura degli stabilimenti produttivi di Bologna e di Scafati, alla chiusura del magazzino di tabacchi greggi di Pulia e ad alcune operazioni di carattere gestionale riguardanti in particolare le strutture operative presso la sede Operations di Roma.

La cessazione dell'attività dei siti produttivi e del magazzino di tabacchi greggi è prevista per il 31 Dicembre 2004.

## **Il contesto di riferimento**

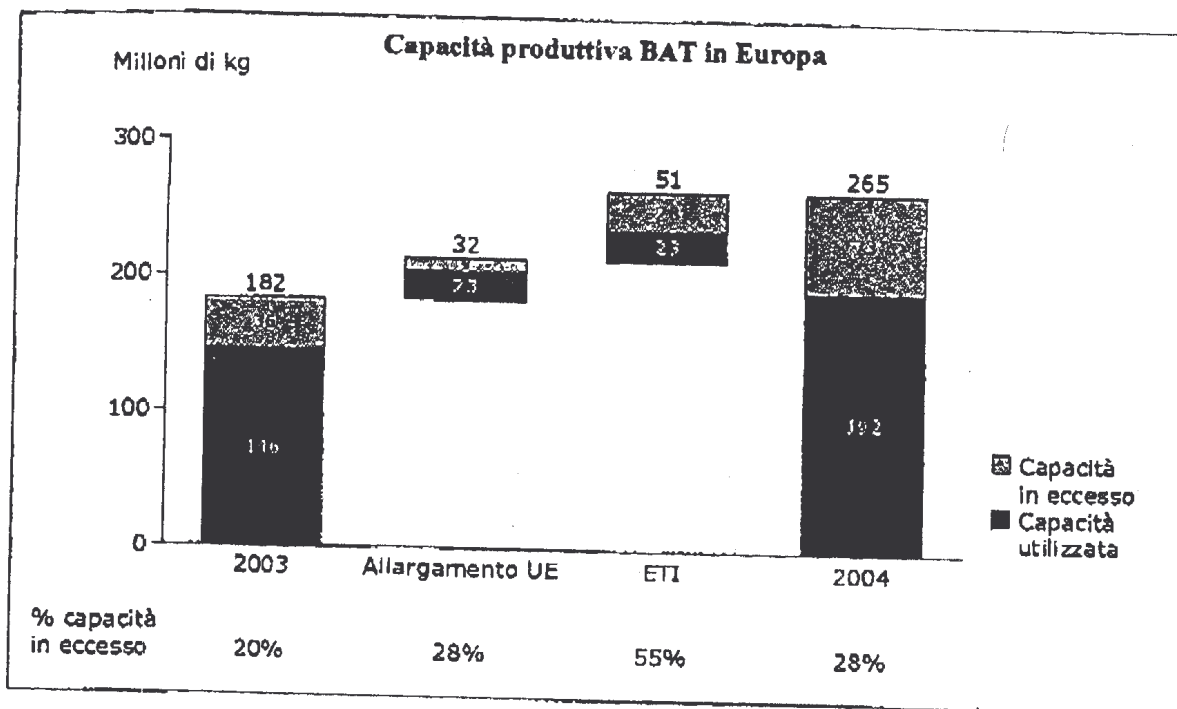
Il mercato del tabacco lavorato, contraddistinto da un'elevata maturità e dalla presenza di una legislazione volta ad una progressiva riduzione dei consumi, negli ultimi anni è stato fortemente influenzato da una serie di fattori che hanno caratterizzato l'andamento del settore e delle aziende in esso operanti. Particolare rilevanza hanno avuto lo sviluppo e l'apertura di nuovi mercati (Europa dell'Est) e la tendenza alla concentrazione dei produttori.

In Europa, tali fenomeni hanno determinato, tra l'altro, un eccesso di capacità produttiva accentuato anche da una contestuale riduzione della domanda e da una serie di interventi volti al miglioramento dell'efficienza.

In quest'ambito, BAT in Europa ha avviato un processo volto a riequilibrare la situazione della capacità produttiva, anche attraverso la chiusura degli stabilimenti di Bruxelles, Darlington, Merksem, e, più recentemente, dello stabilimento della Repubblica Ceca.

A tutt'oggi, il gruppo BAT dispone in Europa di una capacità produttiva stimata in circa 265 milioni di kg di sigarette, sovradimensionata rispetto all'attuale domanda dei propri prodotti all'interno del mercato dell'Unione Europea.

In particolare, l'apertura del mercato europeo agli stabilimenti produttivi situati nell'Est Europa e l'acquisizione di ETI hanno portato la capacità produttiva in eccesso di BAT al 28%.



Saranno pertanto necessarie ulteriori azioni in tutto il contesto europeo, al fine di allineare la struttura produttiva all'effettiva domanda di prodotto.

### Il mercato in Italia

Gli operatori dell'industria del tabacco in Italia si trovano ad operare in un contesto di business caratterizzato da un andamento positivo per il segmento dei sigari e del tabacco sciolto e da crescenti difficoltà per il comparto delle sigarette.

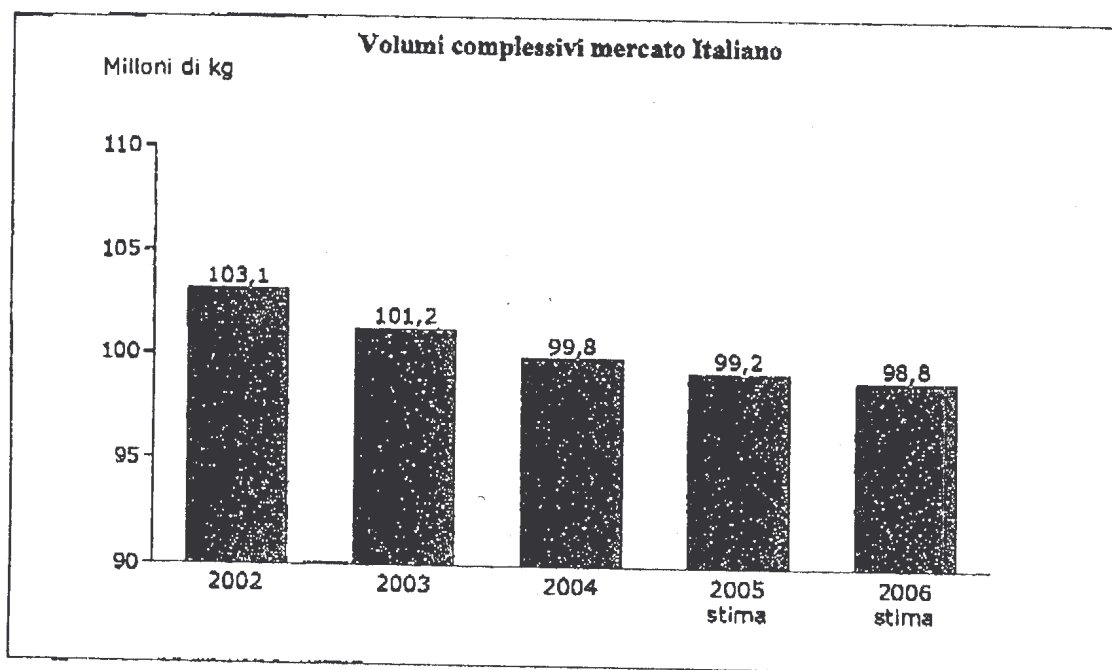
In questo contesto, il mercato dei sigari, nel corso del 2004, ha registrato una crescita dei volumi di vendita pari a circa il 9%.

In particolare, i marchi ex-ETI, che detenevano una quota superiore ai tre quarti del mercato, hanno conseguito un incremento delle vendite pari al 13,5% (progressivo Agosto 2004-Agosto 2003), portando la market share complessiva all'80%.

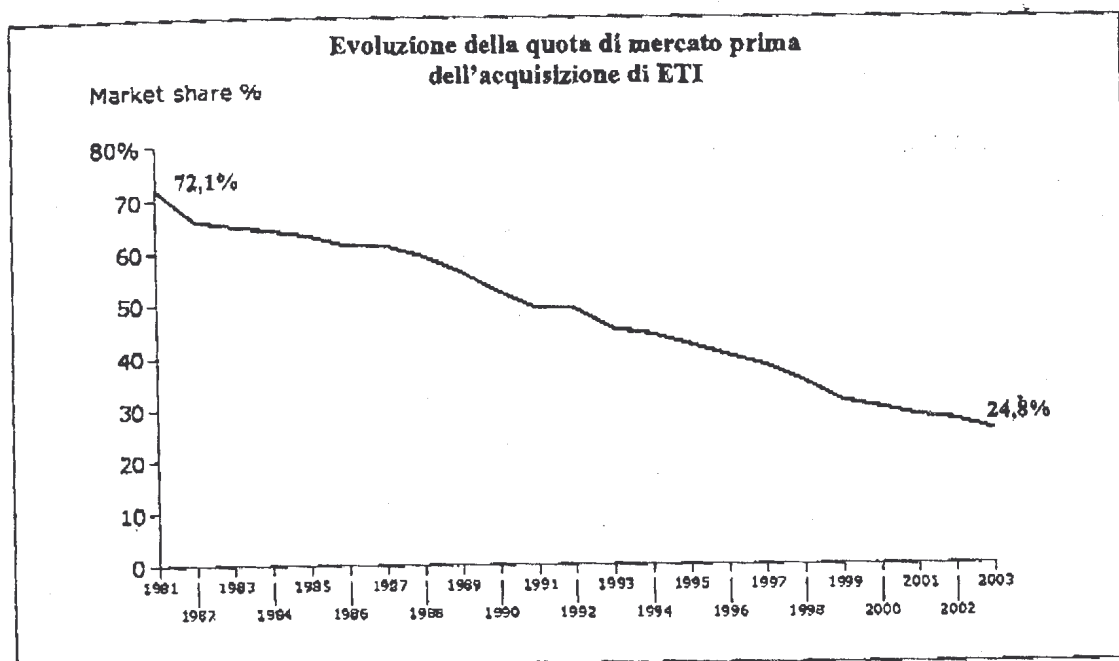
Al contrario, l'andamento generale del mercato delle sigarette è stato influenzato, da un lato, dall'introduzione e dallo sviluppo delle restrizioni al fumo che hanno inciso sulle

abitudini dei consumatori e, dall'altro, dalla dinamica dei prezzi registrata nell'ultimo periodo con un incremento del prezzo medio di mercato.

L'insieme di questi fattori ha avuto il risultato finale di ridurre nel 2003 la domanda di prodotto nel mercato italiano intorno ai 101 milioni di kg di sigarette e si prevede che questo trend continuerà nei prossimi anni. Nonostante il calo atteso dei volumi, l'Italia continuerà a rappresentare il secondo mercato dell'Unione Europea, dopo la Germania e prima di Francia e Spagna.



In aggiunta ai fenomeni evolutivi delineati, la rapida crescita del segmento di prezzo più basso ha reso disponibile ai consumatori una più ampia base di marchi internazionali, accentuando lo spostamento dei consumi dai marchi italiani tradizionali verso brand di altri produttori internazionali, con conseguente riduzione della quota di mercato BAT/ETI.



Gli effetti di questa tendenza di lungo periodo sono stati evidenti anche nel corso del 2004, con un sensibile calo delle vendite, come illustrato nelle tabelle seguenti.

**VENDITE (000 KG)**

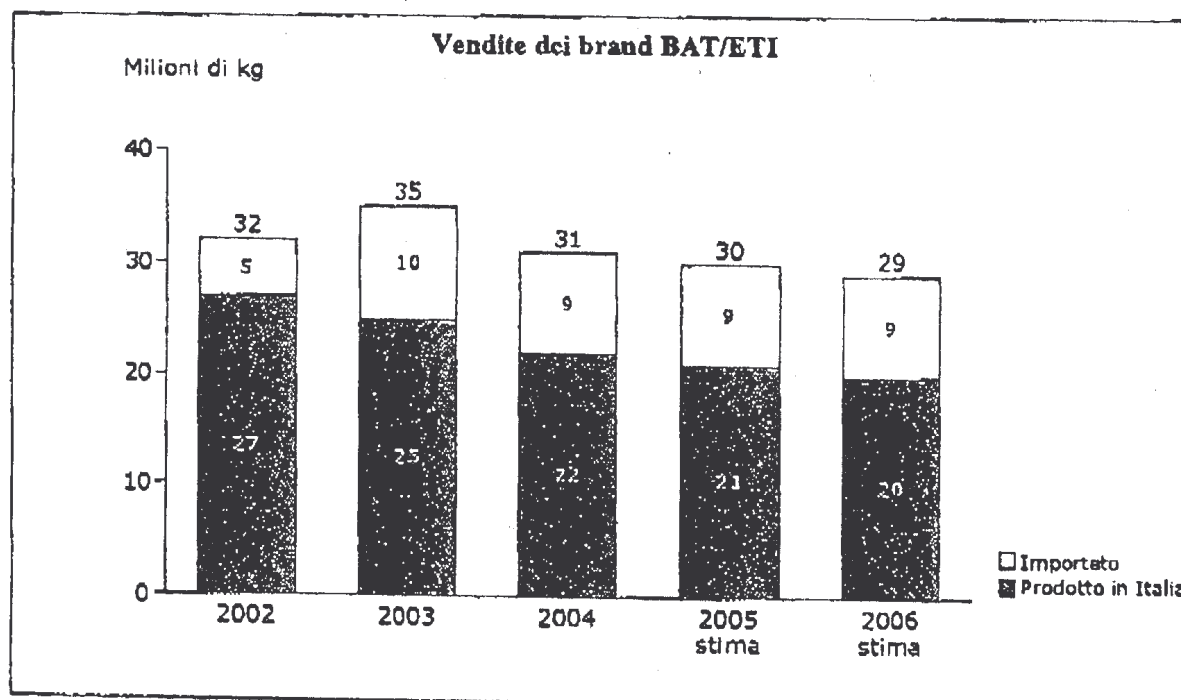
	<i>Agosto 2002-Agosto 2003</i>	<i>Agosto 2003-Agosto 2004</i>	<i>Variazione</i>
MS	21,050	16,621	-4,429
Sax	2,862	2,211	-651
Altri marchi nazionali	4,462	3,770	-692
<b>Totale</b>	<b>28,374</b>	<b>22,602</b>	<b>-5,772</b>

## MARKET SHARE

	Agosto 2002-Agosto 2003	Agosto 2003-Agosto 2004	Variazione (punti perc.)
MS	20,1%	16,6%	-3,5
Sax	2,7%	2,2%	-0,5
Altri marchi nazionali	4,3%	3,8%	-0,5
<b>Totale</b>	<b>27,1%</b>	<b>22,6%</b>	<b>-4,5</b>

In questo contesto, si prevede che i marchi BAT abbiano una quota decrescente in un mercato in contrazione. BAT ha posto in essere tutte le azioni commerciali necessarie affinché questo calo possa essere contenuto e che risulti inferiore rispetto a quanto verificatosi negli ultimi anni.

Analoghe azioni sono previste come parte integrante della strategia commerciale per il biennio 2005-2006.



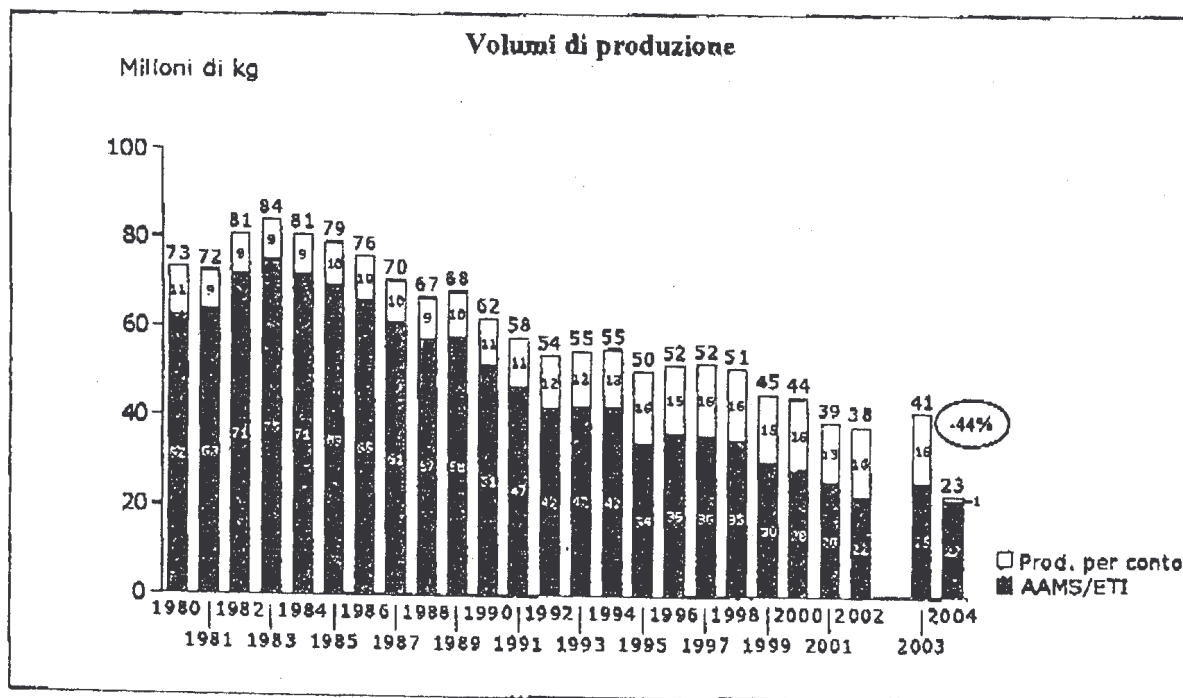
Il recupero delle performance dei prodotti BAT è previsto sui marchi internazionali (come Pall Mall, Lucky Strike e Dunhill) e sui marchi nazionali.

In particolare significativi sforzi, supporto e risorse saranno destinati ai principali brand nazionali MS e Sax. Entrambi i marchi beneficeranno di un piano di rilancio specifico: si tratterà di una sfida di marketing molto complessa, anche alla luce dei trend di mercato, che mostrano i marchi internazionali prevalere su quelli domestici. La piena stabilizzazione delle vendite, dopo una lunga storia di declino per MS e una presenza di Sax nel mercato relativamente breve, rappresenterà un risultato di estremo rilievo.

Per quanto riguarda gli altri marchi nazionali, si prevede che continueranno ad essere in calo, a causa della bassa forza del marchio e delle caratteristiche intrinseche del prodotto (tabacco scuro), non in linea con le richieste di mercato.

### La produzione in Italia

La conseguenza più rilevante della diminuzione delle vendite è la contrazione dei volumi di produzione, che per l'anno 2004 dovrebbe attestarsi complessivamente a circa 23 milioni di kg di sigarette.





Da un confronto 2003-2004 si rileva una contrazione dei volumi totali di circa il 44% determinata, principalmente, dal recesso del contratto di "produzione per conto" e ulteriormente aggravata dalla diminuzione della domanda dei prodotti BAT nel mercato italiano, oltre che dalla necessità di ridurre lo stock a valori coerenti con gli standard BAT.

In particolare, i volumi di produzione dei prodotti ex-ETI risultano diminuiti nel 2004, con un decremento del 12% rispetto a quanto prodotto nel 2003. Le previsioni sono di una conferma di questo trend anche per il biennio 2005-2006, ma con tassi inferiori (diminuzione annuale del 2-3%).

La prevista produzione in Italia di brand BAT venduti nel mercato domestico (attualmente prodotti all'estero), in aggiunta a volumi addizionali da destinare all'export, consentirà di mitigare parzialmente l'impatto negativo sulla produzione dell'andamento delle vendite del portafoglio domestico tradizionale, determinando una diminuzione nel complesso solo lievemente negativa.

In particolare, è prevista la produzione in Italia di circa 800.000 kg di sigarette Slim addizionali nel 2005 e di ulteriori 400.000 kg nel 2006, produzione destinata sia al mercato italiano che all'esportazione in vari mercati esteri.

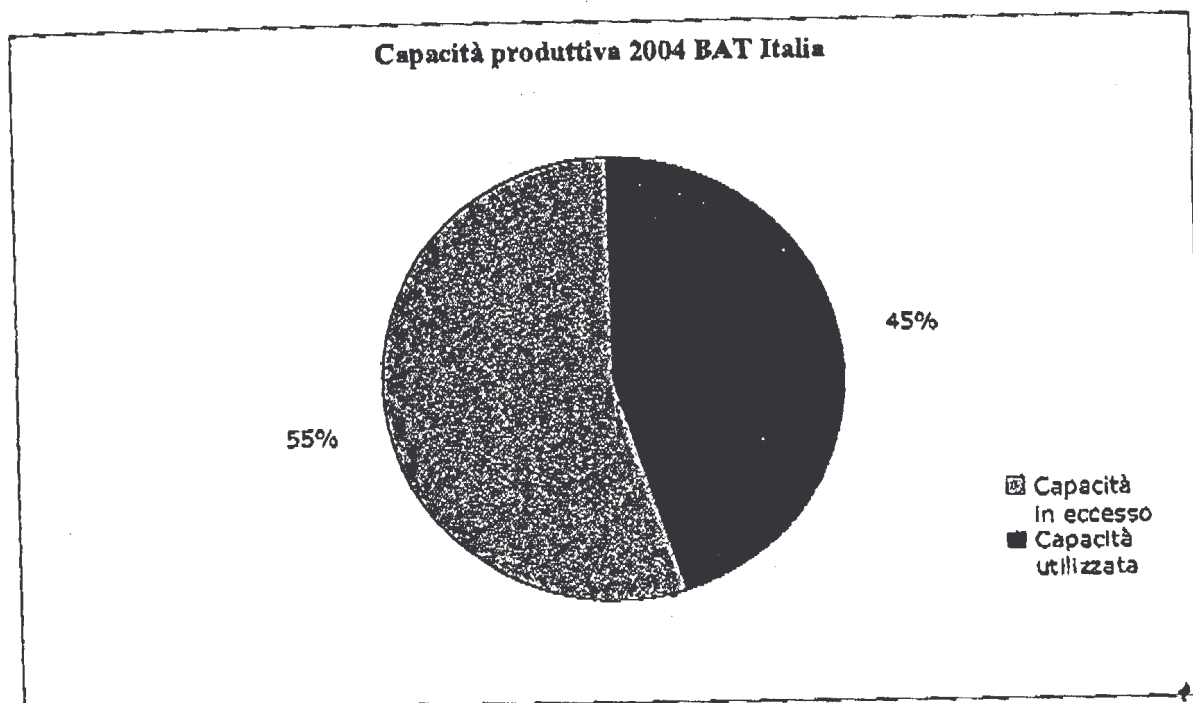
#### PRODUZIONE (MILIONI DI KG)

	2005*	2006*
Produzione per conto	0	0
Proprio portafoglio	20,2	19,6
Produzione addizionale per il mercato Italiano	0,3	0,7
Export addizionale	0,5	0,5
<b>Totale produzione di sigarette</b>	<b>21,0</b>	<b>20,8</b>

\* Piano previsionale

Nel piano di produzione complessivo è inoltre prevista l'internalizzazione dell'attività di produzione di filtri mono-acetati, da realizzarsi con l'acquisizione di ulteriori impianti, di cui 4 provenienti da altri stabilimenti BAT.

Sulla base dell'attuale assetto industriale e in considerazione dei piani di produzione previsti per i marchi domestici e per quelli destinati all'esportazione, si riscontra una capacità produttiva più che doppia rispetto al necessario (cfr. grafico seguente).



Al fine di restare comunque competitivi con gli altri produttori che affrontano il mercato italiano e alla luce delle considerazioni esposte, è pertanto necessario procedere ad una diminuzione della capacità produttiva, da realizzarsi anche attraverso la riduzione delle strutture esistenti di produzione.

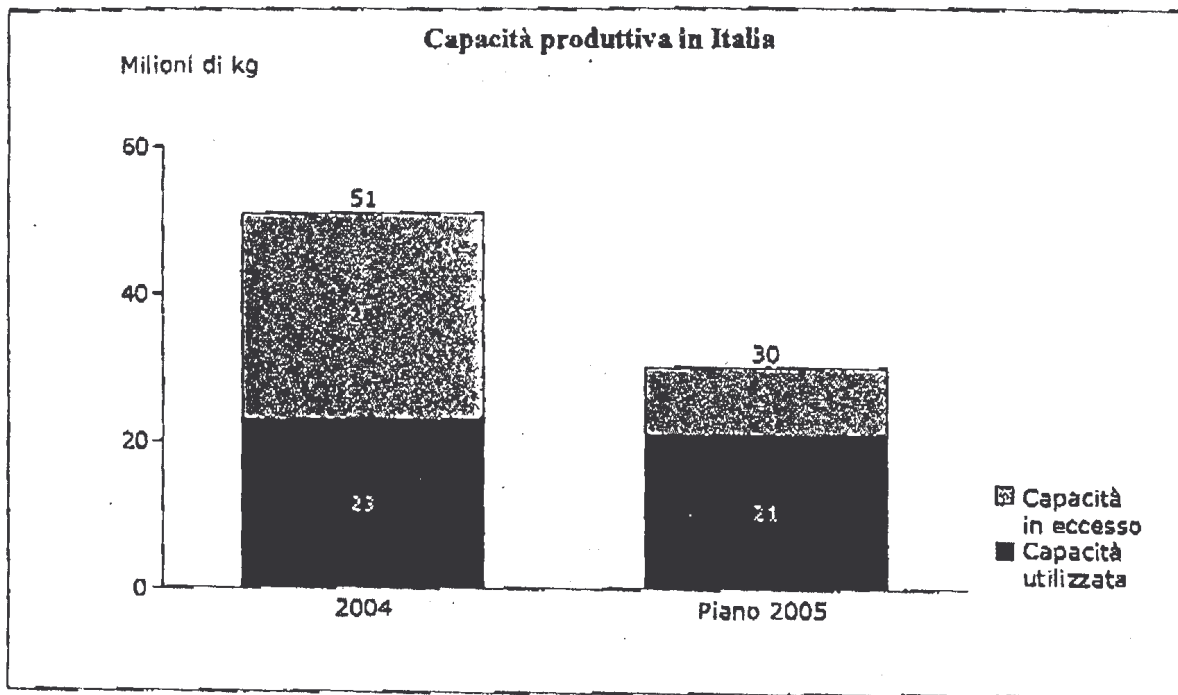
#### INFRASTRUTTURE

	2003	2004*	2005**	2006**
Numero di fabbriche di sigarette	5	5	3	3
Numero di fabbriche di sigari e tabacco	3	3	3	3
Numero di magazzini di tabacco	2	2	1	1
<i>Numero totale di siti</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>7</i>	<i>7</i>

\* Ultima stima

\*\* Piano previsionale

La chiusura degli stabilimenti lascerà comunque un eccesso di capacità produttiva pari a circa 9 milioni di kg di sigarette, che rappresenta un importante elemento di flessibilità per il futuro.



Il piano comporterà una distribuzione dei volumi di produzione attesi per il biennio 2005-2006 come illustrato nella tavola che segue.

**VOLUMI DI PRODUZIONE PER STABILIMENTO (MILIONI DI KG)**

	2005*	2006*
Lecce	10,1	10,0
Rovereto	6,9	6,8
Chiaravalle	4,0	4,0

\* Piano previsionale

In linea con gli interventi da realizzare nell'ambito dell'assetto produttivo, sarà necessario provvedere alla riorganizzazione dei magazzini utilizzati per lo stoccaggio del tabacco. Si passerà pertanto dall'attuale situazione che prevede due depositi tabacchi greggi

(Avenza e Pulia) al mantenimento del magazzino di Avenza, sul quale saranno realizzati interventi volti a incrementarne la capacità e a migliorare gli aspetti legati alla logistica.

Coerentemente con il nuovo assetto industriale, gli impianti produttivi saranno dimensionati in linea con gli obiettivi di volumi, qualità e produttività prefissati. BAT Italia provvederà a utilizzare gli impianti produttivi resi disponibili a seguito del nuovo assetto industriale nell'ambito del sistema operations globale.

#### IMPIANTI DI PRODUZIONE

	2003	2004*	2005**	2006**
<i>Numero di impianti di lavorazione tabacco (completi)</i>	9	9	7	7
Impianti di produzione installati	56	56	29	29
Impianti di confezionamento installati	59	59	34	34
<i>Totale produzione e confezionamento</i>	<i>115</i>	<i>115</i>	<i>63</i>	<i>63</i>

\* Ultima stima

\*\* Piano previsionale

N.B. L'impianto pilota di lavorazione tabacco attualmente a Roma ('mini primary') sarà trasferito nel nuovo stabilimento di Lucca per la produzione di sigari speciali e tabacco da pipa.

Le azioni di riorganizzazione sopra descritte comporteranno un ritorno degli indici di produttività al livello raggiunto nel 2003, prima del calo dei volumi. La produttività infatti si è ridotta nel corso del 2004 significativamente, al di sotto delle 20.000 sigarette per ora/uomo, per effetto della volontà di BAT, condivisa dalle Organizzazioni Sindacali, di mantenere inalterata la stabilità strutturale e livelli di occupazione coerentemente dimensionati.

Ulteriore effetto della riduzione delle infrastrutture di produzione è l'adeguamento della struttura organizzativa del dipartimento Operations-sigarette nella sede centrale di Roma, in linea con le necessità di business.

\* \* \*

Nel corso del 3° trimestre del 2005, nel rispetto delle corrette relazioni industriali, saranno realizzati momenti di informativa e di verifica con le Organizzazioni Sindacali

nazionali, riguardanti l'attuazione delle presenti Linee Operative e l'andamento complessivo delle vendite e della produzione.

\* \* \*

BAT Italia, quale azienda responsabile, ritiene fondamentale l'attivazione di un confronto trasparente con le Organizzazioni Sindacali per valutare congiuntamente l'applicazione degli strumenti volti al contenimento delle ricadute sociali derivanti dall'attuazione delle Linee Operative 2005-2006.