

La seduta comincia alle 14.20.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Se non vi sono obiezioni, rimane stabilito che la pubblicità dei lavori sia assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

(Così rimane stabilito).

Audizione del Presidente dell'Ente tabacchi italiani, professor Maurizio Basile, in relazione allo stato di attuazione del decreto legislativo 9 luglio 1998, n. 283.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del Presidente dell'Ente tabacchi italiani, professor Maurizio Basile, in relazione allo stato di attuazione del decreto legislativo 9 luglio 1998, n. 283.

L'Ente tabacchi è uno dei principali enti oggetto della ristrutturazione ai sensi della legge n. 59 del 1997. Esso ha avuto da parte del legislatore specifiche direttive e adesso ci presenta nei termini prescritti un piano di riassetto che ci piace molto, perché è coraggioso e punta decisamente al risanamento, però non le nascondiamo, presidente, che da più parti provengono manifestazioni di preoccupazione, in particolare per quanto concerne alcune zone del paese nelle quali i vostri stabilimenti hanno una presenza importante ed oggi rischiano la chiusura. So che al Senato è stata presa l'iniziativa di un risoluzione che potrebbe avere un peso non indifferente e so anche che al ministro Visco è stato richiesto da alcuni gruppi politici di intervenire per un « atterraggio » più morbido, visto che l'Ente tabacchi, tutto som-

mato, parte da una situazione economica non negativa. Alcuni settori del mondo politico ritengono che partendo da una situazione economica non negativa e per certi aspetti decisamente positiva si possa affrontare il processo di ristrutturazione con tempi più morbidi e con minore impatto sulle situazioni occupazionali.

Siamo particolarmente interessati ad ascoltarla, presidente, e la ringraziamo per avere accolto il nostro invito. Sugli stessi temi sentiremo anche il Governo, ma innanzitutto siamo interessati a conoscere da lei i problemi e le prospettive della ristrutturazione e anche, se possibile, la sua posizione sui punti critici del processo che a lei sono ben noti.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Ringrazio il presidente e tutti voi per l'opportunità che mi viene data di fare un'illustrazione delle linee guida del piano di riassetto. Mi aiuterò con la presentazione di alcuni lucidi. Vi chiedo pazienza ed attenzione per trenta o quaranta minuti.

PRESIDENTE. Sarebbe preferibile mantenersi entro la mezz'ora.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Cercherò di contenere la mia relazione entro trenta minuti saltando alcune fasi meno significative e focalizzando quegli aspetti che possono, dal nostro punto di vista, rispondere alle sollecitazioni del presidente.

La prima *chart* evidenzia le criticità e l'impatto che attualmente lo scenario competitivo determina sull'Ente tabacchi italiani. Abbiamo un aumento della pressione competitiva determinato dalla concentrazione delle grandi società multina-

zionali e dalla già avvenuta privatizzazione dei grandi operatori europei. L'Italia arriva buon'ultima in questa fase ed è proprio in questi giorni che la Seita francese e la Tabacalera spagnola hanno convenuto di procedere ad una fusione per cui daranno vita al quarto attore internazionale dopo la Philip Morris e le altre *major* del tabacco. Ciò evidentemente determina una progressiva marginalizzazione degli operatori domestici e quindi una crescente pressione competitiva.

Per quanto concerne il mercato nazionale in licenza, è noto che c'è un progressivo scadimento in termini di prestigio nonché crescenti difficoltà a mantenere anche le produzioni su licenza in relazione all'avvio sul mercato di alcuni grossi produttori dell'Europa dell'est, quali per esempio si stanno determinando in Ungheria. Quindi abbiamo un rischio di progressiva marginalizzazione per perdita di efficienza competitiva.

Farei ora un rapido spaccato dell'attuale posizionamento competitivo ETI. Il piano nasce anche da un'attenta verifica del posizionamento dell'ETI rispetto ai grandi attori (ho prima citato Seita e Tabacalera). Dalla *chart* che stiamo vedendo emerge che l'ETI è l'unico produttore europeo presente sulla cosiddetta filiera del tabacco interamente, quindi è l'unico ad avere la premanifattura e un diversificazione nella carta e nei filtri; tutti gli altri evidentemente sono concentrati sul *core business* e quindi non hanno queste integrazioni a monte e a valle del processo produttivo; tutti si sono già privatizzati ed hanno assunto un assetto divisionale coerente con la missione che hanno avuto assegnata dai rispettivi azionisti; tutti hanno proceduto a *joint venture* o, nel caso degli spagnoli e dei francesi, ad una fusione.

L'ETI è storicamente sfasata rispetto a quello che è successo in Europa. Come si è riflesso questo sull'andamento delle vendite? È noto che negli ultimi dieci anni sono stati persi oltre 20 punti di quota di mercato, ma — dato ancora più rilevante — è stato perso oltre il 50 per cento dei volumi di vendita precedenti. Ciò è avve-

nuto per una progressiva perdita di competitività, qualità, efficienza dei nostri prodotti, ma anche — bisogna constatarlo serenamente — per i crescenti volumi di produzione su licenza che sono stati dati alla Philip Morris che ha creato un marchio (Diana) presente solo in Italia che di fatto ha cannibalizzato le quote di mercato della MS. Oggi non possiamo prescindere da questo dato di fatto, perché le produzioni su licenza rappresentano circa un terzo dei nostri volumi complessivi (16 milioni su 50).

Circa la struttura dei ricavi, guardando la parte sinistra dell'asse delle ascisse che compare nel lucido, vediamo qual è la composizione della parte « sigarette »: 1500 miliardi circa, di cui 540 sono le nostre produzioni su licenza. Il resto è marginale. Questo serve solo a dire che il 75 per cento dei ricavi dell'ETI è rappresentato dai prodotti da fumo e l'8 per cento dalla distribuzione.

Qual è la situazione attuale? Siamo assettati su 16 stabilimenti (14 per le sigarette e 2 di sigari) con una struttura produttiva sovradimensionata ed obsoleta; abbiamo 5 mila dipendenti presso la parte periferica, cioè siti produttivi e siti distributivi; abbiamo una produttività per addetto di 9500 chili e le altre *performances* industriali di cui poi vedremo successivamente la comparazione con i grandi attori europei. Cosa più importante, ovviamente in negativo, è un tasso di utilizzo degli impianti del 47 per cento, sulla base della turnazione attuale. Se ci ponessimo a lavorare su tre turni, sei giorni su sette, come la maggioranza degli europei, il nostro tasso di utilizzo sarebbe del 20 per cento. Questa è la situazione attuale dell'Ente tabacchi italiani, come ereditato dai monopoli di Stato.

Per quanto riguarda la distribuzione, siamo assettati su 20 depositi fiscali e 580 magazzini vendita che sono soggetti imprenditoriali legati da contratto (i famosi magazzinieri) che rappresentano il collegamento tra la produzione e la distribuzione dell'ETI con chi presidia il mercato, cioè i tabaccai, i punti di vendita finale, e che ad oggi sono in sostanza i *domina*

della gestione, della distribuzione e della logistica, tema che affronteremo quando vi presenterò le linee del riassetto della logistica e della distribuzione.

Circa il sale, si tratta di un *business* che per quanto piccolo presenta notevoli criticità. Attualmente ci sono 4 saline con 519 dipendenti. Abbiamo una situazione di sostanziale disorganicità delle saline, una carenza di alcuni presidi di fase della lavorazione, un'alta incidenza del personale e soprattutto un rapporto di indiretti su diretti al di là di qualsiasi fisiologia e quindi una struttura di costi tale da non consentire allo Stato un'adeguata redditività, anzi direi che è un settore strutturalmente in perdita in questo momento.

Per quanto riguarda il quadro di riferimento complessivo propedeutico alle linee strategiche d'intervento, l'attrattività del mercato dei prodotti da fumo è fortemente a rischio per il produttore nazionale monopolistico, per tutte le motivazioni che abbiamo detto e che sintetizzo: la concentrazione delle multinazionali; il rischio perdita licenza nel breve periodo (ricordo che il contratto scade il 31.12.2000 e le suggestioni esterne sono quelle prima ricordate; nel sito olandese di Berg op Zoom la Philip Morris è capace di fornire da sola ciò che noi oggi produciamo su 16 stabilimenti ed ha vuoti produttivi, per cui la spinta a « riportare a casa » certi volumi è estremamente forte); il rischio di una perdita della distribuzione per terzi, a fronte di costi eccessivi e scarsa qualità del servizio, soprattutto di un ruolo dei gestori di magazzino che progressivamente ha espropriato l'ETI di questo *business* (il nostro piano di riassetto punta su un recupero del bacino che deve essere in mano del *dominus*, ossia dell'ente).

Sorvolo rapidamente sulla situazione attuale, che vede un portafoglio diversificato, non focalizzato, una struttura non dedicata ai singoli *business*, un assetto industriale e logistico da razionalizzare, una cultura burocratica tesa a garantire gli introiti fiscali e non una gestione economica del *business* stesso.

Il presidente Cerulli Irelli parlava di un *business* con il quale si fanno soldi. Torneremo su questo punto, ma vediamo che cosa accadrebbe se andassimo ad assumere un'opzione inerziale, proseguendo così per un certo numero di anni. Abbiamo simulato uno scenario di questo tipo, da cui risulta che avremmo una perdita di competitività ed una crescita dei costi industriali; fattori endogeni comporterebbero una perdita progressiva delle quote di mercato e dei volumi — questo si desume estrapolando l'andamento degli ultimi otto-nove anni —, un calo della redditività di circa 150 miliardi in cinque anni. Ricordo che ogni anno l'azienda ha perso circa 2,5-3 punti di quota di mercato e in otto anni ha visto ridurre del 50 per cento i propri volumi di vendita. Il margine operativo lordo per motivi endogeni andrebbe a circa 258 miliardi; il verificarsi di eventi totalmente al di fuori del controllo aziendale — mi riferisco ad una distribuzione creata autonomamente dai grandi operatori internazionali presenti in Italia e ad una revoca della licenza — azzererebbe la redditività aziendale. I fattori esogeni possono essere esercitati in qualsiasi momento; è un rischio che in un paio d'anni si potrebbe verificare.

Se quindi la domanda fosse quale prezzo può essere spuntato dall'alienazione dell'ETI, assumendomi tutta la responsabilità nei vostri confronti, potrei dire che, poiché le valutazioni si fanno sulla capacità di generare cassa negli anni futuri, un piano del genere porta ad un valore dell'ente tendenzialmente pari a zero, a fronte di una situazione fotografata oggi sostanzialmente buona. Con il piano che proponiamo, con tutte le flessibilità di percorso che dovranno essere trovate ma seguendo quella strada, si giungerà ad un valore economico del capitale e quindi ad un prezzo estremamente interessante, comunque misurabile in svariate migliaia di miliardi, adottando i criteri di valutazione internazionalmente utilizzati.

Venendo alle linee guida di riassetto, la missione dell'ETI consiste nel « condurre

le attività conferite dall'amministrazione verso una società di diritto privato che,...

PRESIDENTE. Questo è il testo della legge?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. È una trasposizione in termini aziendalistici del decreto legislativo.

«...operando nei *business* dei prodotti da fumo e della distribuzione secondo i migliori *standard* di mercato, recuperi la competitività persa negli anni e favorisca un'adeguata valorizzazione del patrimonio aziendale sul mercato».

Pensiamo di procedere ad una razionalizzazione del portafoglio *business* tra attività *core* e non *core*, guardando anche ai grandi operatori europei. Sicuramente rientrano nelle attività *core* i tabacchi lavorati, le produzioni nazionali su licenza e dei sigari; è suscettibile di creare ulteriore valore il *business* della distribuzione. Sono attività non *core*, quindi da dismettere in anticipo rispetto all'operazione complessiva di privatizzazione della o delle società che verranno ad esito della trasformazione dell'ATI e del piano di riassetto, i settori delle premanifatture, del sale, della carta e dei filtri, con qualche distinguo per quello che diremo successivamente.

La struttura che ci stiamo accingendo a varare perché comunque funzionale rispetto all'implementazione di qualsivoglia progetto consiste in una *corporate* estremamente leggera, in alcune divisioni estremamente piene: la divisione prodotti da fumo, con una particolare attenzione ai sigari; la divisione distribuzione (qui abbiamo tutta la parte *core*); la divisione immobiliare che dovrà riempirsi dei siti produttivi e distributivi non più coerenti con il piano di riassetto per essere utilizzati come generatori di cassa o, adattandosi, nell'ambito di quelle iniziative sostitutive che dovessero essere avviate di concerto con soggetti esterni (enti locali o chi per essi) per aiutare il processo di dismissione dell'azienda nel suo complesso; infine, l'attività di coordinamento

delle attività non *core*, che devono essere sottoposte ad un profondo processo di riassetto in quanto ad oggi assolutamente non competitive, avendo ampiamente vissuto in una situazione di monopsonio. Queste realtà vendevano l'80-90 per cento del loro fatturato nei confronti dell'ETI a prezzi mediamente superiori del 20-25 per cento rispetto al mercato, per cui devono essere riassestate, riportate in competitività e collocate sul mercato.

Per quanto riguarda le linee di intervento sull'assetto industriale e distributivo: rispetto ai prodotti da fumo s'intende procedere all'eliminazione delle capacità in eccesso e alla specializzazione delle manifatture; per la distribuzione si punta sulla gestione integrata e centralizzata della raccolta ordini, distribuzione e servizio clienti; in ordine alla trasformazione del tabacco s'intende procedere alla chiusura delle agenzie di premanifattura in eccesso rispetto alla produzione attesa e alla rivisitazione dell'organizzazione del lavoro; per il sale si punta sulla chiusura della salina di Cervia strutturalmente in perdita e sulla razionalizzazione dell'organico complessivo.

PRESIDENTE. Quali sono queste agenzie di premanifattura?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Sono sette agenzie gestite dall'Ente tabacchi italiani, che sostanzialmente fanno lo stesso mestiere di tre unità produttive possedute dall'ATI Spa. Avevamo quindi dieci unità che svolgevano lo stesso mestiere facendosi concorrenza sui mercati.

PRESIDENTE. Che cosa fanno? Che s'intende per premanifattura?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Comprano i tabacchi dai tabacchicoltori, procedono alla battitura, alla cernita e poi vendono sostanzialmente all'ETI; si tratta di un mercato mondiale per modo di dire, piuttosto di un *captive market* dell'ETI, sul quale vengono scaricate le inefficienze accumulate.

Gli obiettivi strategici della divisione prodotti da fumo sono: il recupero di competitività sul mercato; la ricerca di qualità dei prodotti e l'efficienza nei costi (il più grande problema oggi riguarda la costanza della qualità, in quanto nei sei o sette siti si producono sei sigarette diverse); l'internazionalizzazione dei prodotti nazionali e del sigaro toscano; lo sviluppo di nuovi canali per la comunicazione e la commercializzazione (pensiamo solo all'*E-commerce* come grande leva strategica sul piano internazionale).

Questo porterà sicuramente alla razionalizzazione del portafoglio prodotti, su cui ci siamo già mossi perché si tratta di un atto gestionale non legato al piano. Partiamo dagli attuali 55 codici; ricordo che l'80 per cento del fatturato dell'ETI è realizzato con la famiglia MS, quindi con 8-9 codici, per cui abbiamo una pleora di roba che non serve. Abbiamo trovato giacenze di magazzino di prodotti talvolta invendibili superiori ai sei mesi di produzione; stiamo attuando un processo di eliminazione dello stoccaggio molto rapida; già a partire dall'inizio del 2000 ci troveremo con 24 codici, quindi sarà stata attuata una prima potatura del portafoglio.

Per quanto concerne lo sviluppo di nuovi prodotti, nel 2000 e nel 2001 introdurremo tre linee di sigarette per sei nuove etichette, andandoci a posizionare nella fascia media e medio-alta, per andare ad occupare quel *gap* tra le 5.500 lire della Marlboro e le 4 mila lire della nostra MS, dove si sono scaricate le pressioni competitive, per esempio, della Reynolds con l'operazione Camel (in seguito ad un abbattimento di 1000 lire si è avuto il raddoppio della quota di mercato passata dal 3 al 6 per cento); quella è la fascia dove dobbiamo andare a competere.

Il piano commerciale prevede la creazione di una rete commerciale ed un piano di *marketing*. Con l'inizio del 2000 partiremo in modo totale con investimenti estremamente significativi sul *marketing* pari a circa il 3 per cento del nostro fatturato complessivo.

Rispetto all'internazionalizzazione, nel frattempo l'ETI ha provveduto a recuperarla con una convenzione in corso di risoluzione consensuale con l'ATI stessa. Nella *chart* vengono indicati i mercati, le ipotesi di prodotto e gli obiettivi fissati in termini realistici sulle sigarette e sui sigari.

Veniamo alla *vexata quaestio* della localizzazione dei siti, indicando le logiche, i criteri, i principi, le linee guida, i *driver* che abbiamo utilizzato. Le logiche seguite sono: massimizzazione della concentrazione dei volumi, massimizzazione dell'utilizzo degli impianti, assicurazione di una suddivisione efficiente della produzione sul territorio. I criteri sono: capacità di prima e seconda fase non trasferibile; trasferibilità degli impianti di terza e quarta fase vincolata allo spazio esistente; equilibrata ripartizione delle manifatture tra nord e sud; accessibilità a reti di trasporto. I *driver* sono: capacità produttiva di prima e seconda fase installata; presenza di impianto *slicer* (una sorta d'imbuto da cui prende via la linea di produzione); estendibilità per impianti di terza e quarta fase; area geografica; localizzazione urbana. Ne è risultata una griglia, la quale non può non essere letta nella sua unitarietà (altrimenti ovviamente vi sarebbe una serie di criteri difendibili e non difendibili, più forti e meno forti), che ha portato alla prima scelta dell'assetto produttivo ottimale da prendere a base della rivisitazione dell'assetto industriale. In base a questa cernita sono considerati strategicamente rilevanti i siti di Bologna, Chiaravalle e Lecce, cui si aggiunge per i sigari quello di Lucca.

PRESIDENTE. Cava de' Tirreni non è compresa?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Non abbiamo riportato i siti riguardanti i sigari; infatti non viene indicata neppure Lucca.

Sulla strategicità della distribuzione mi sono soffermato poc'anzi. Abbiamo una serie di obiettivi che al momento non sono assolutamente conseguiti. Dobbiamo rag-

giungere: la neutralità rispetto ai fornitori di prodotti; l'efficienza ed affidabilità del sistema logistico complessivo; l'avanguardia tecnologica ed informatica (ricordo che a tutt'oggi il processo distributivo non è assolutamente informatizzato, non è stato fatto nulla).

L'ETI passa alla gestione di magazzino e da lì in avanti è cieco. Per avere il controllo del *sell out*, abbiamo dovuto porre in essere con il dottor Carucci una serie di soluzioni iper extra contabili, perché il sistema non ci consente di vedere a valle. Ciò significa che il consumo finale è fortemente condizionato dai gestori di magazzino, che talvolta potrebbero essere portatori degli interessi dei competitori facendo saltare la neutralità. Il nostro piano punta a far saltare questa posizione indebitamente acquisita. Certamente non facciamo contenti tutti con questo progetto, ma cerchiamo di tutelare, coltivare al massimo e ottimizzare gli interessi dell'azionista.

Circa l'estensione della gamma di prodotti e dei canali di vendita, riteniamo che questo *asset* strategico sia fondamentale. Con la *pipeline* che attiviamo dall'ETI fino ai tabaccai contiamo di recuperare e far arrivare sui banconi tutti quei prodotti che oggi arrivano per canali trasversi e che sono una grossa opportunità di *business*.

Quindi l'assetto distributivo tendenziale, con qualche riflessione che stiamo facendo sull'opportunità di passare da 4 a 3 livelli, prevede le manifatture, i *main distribution center* (ne occorrono 2 perché l'Italia è lunga e stretta), i *main transit point*, che hanno una funzione simile a quella dei *distribution center* — di qui la riflessione che stiamo ponendo in essere anche con le categorie interessate per un eventuale accorpamento — e infine i *local cross docking*, cioè gli ex gestori di magazzino, se vorranno assumere questo ruolo, che deve rappresentare sostanzialmente un luogo di transito. Le merci arriveranno presso i *local cross docking* e, in una logica quasi *just in time*, dovranno proseguire per una distribuzione presso i tabaccai *door to door*, con una qualità di servizio ben diversa.

Se i commissari sono d'accordo, salterei la parte relativa alle premanifatture, perché le inefficienze sono piuttosto evidenti. Mi limito a ricordare che abbiamo individuato tra i tre siti dell'ATI la rilevanza industriale di Santa Maria Capua Vetere e Santa Lucia e tra i sette siti dell'ETI quella di Fogliano dedicato al Kentucky e quindi strategicamente rilevante per i sigari. Con questi siti riteniamo di poter sufficientemente essere competitivi per la successiva privatizzazione.

Abbiamo già accennato al *business* del sale, alla razionalizzazione, alla focalizzazione e al tipo di sviluppo. Sottolineo soltanto che per quanto riguarda la commercializzazione esiste una società, ATIsale, che non ha fatto grandi *performance*. Contiamo, nell'ambito del piano, di apportare all'ATIsale, gestita su una chiave totalmente diversa, interventi manageriali — alcuni già sono stati fatti e altri se ne faranno a livello di struttura operativa — per recuperare quell'efficienza commerciale che non c'è. Oggi la commercializzazione del sale non è presidiata adeguatamente e molta parte del sale venduto come industriale da ATIsale finisce nei mercati come sale alimentare, per cui il valore aggiunto invece di andare al soggetto legittimato a percepirlo, va agli intermediari. Stiamo avviando una serie di iniziative concrete e già all'inizio del 2000 saremo presenti nella grande distribuzione con una linea di prodotti *packaging* e con un rapporto commerciale che determinerà dei risultati estremamente interessanti.

PRESIDENTE. Mi scusi se la interrompo ma alcuni commissari desiderano delle precisazioni. Poi le darò nuovamente la parola.

GIANCARLO TAPPARO. Ho provato preoccupazione quando lei ha enfatizzato — recuperando adesso — la possibilità di concentrarsi sul *core business* della vostra attività. Vedo che invece vi è ancora un'attenzione sui filtri e sul sale. Un limite di molte aziende consiste nella

tendenza ad abbandonare i settori intermedi invece di verificare come riutilizzarli e farli diventare *core business*. Avete una potenzialità nella rete distributiva che volete riconquistare e che probabilmente vi permette di impostare politiche innovative, quasi di differenziazione di prodotti, considerato che tale potenzialità per il servizio tabacchi è sottoutilizzata. Un suggerimento è quello di vedere se la voce « servizi », in considerazione di prodotti come i filtri il sale ed altri che si possono pensare a fronte dell'evoluzione dei commerci, consenta un'ottimizzazione o comunque una valorizzazione, perché mi pare giusta la riconquista dei 500 punti che potrebbero servire alle vostre politiche.

In Senato abbiamo costituito l'Associazione degli amici del Toscano e mi ha stupito il fatto che la politica su questo versante sia drammaticamente tardiva, perché si tratta di un prodotto molto importante nel confronto a livello internazionale. Desidero segnalare che vi è un grande mercato costituito dagli italiani che operano nelle altre parti del mondo, come in America latina dove esiste una comunità numerosissima che chiede i Toscani e li trova su canali molto limitati. Nell'elencazione che comprende Australia, Svizzera e Stati Uniti, suggerisco di inserire anche le zone dove le comunità italiane sono costituite da milioni di persone e rappresentano uno Stato nello Stato con una propensione a questo tipo di consumo.

RENZO GUBERT. Gradirei che i rappresentanti di enti di Stato quando espongono i loro piani usassero la lingua italiana; mi dà fastidio che si continui ad usare un termine inglese quando ne esiste uno italiano che lo può sostituire.

Il presidente ha usato la qualifica « indifferente » rispetto alle varie localizzazioni: cosa significa? Significa che non vengono provocati guasti, oppure che è possibile una scelta alternativa? Poiché il lavoro non è da poco e il piano mira ad un risanamento, se l'« indifferente » non lo pregiudica mi chiedo perché non si possa

avere una concezione più larga delle localizzazioni industriali.

Con riferimento alla zona che più mi riguarda, quella cioè di Rovereto, non vedo tra i diversi criteri i possibili vantaggi dell'interdipendenza tra produzioni localizzate nella medesima zona. A Rovereto, ad esempio, vi sono non solo i prodotti da fumo ma anche la carta e i filtrati. Avete considerato i vantaggi che possono derivare dalla concentrazione in un'unica località dei tre prodotti?

GIANNI NIEDDU. Desidero fare una domanda ed una considerazione. In primo luogo vorrei sapere dal presidente se il piano sia suscettibile di modifiche alla luce di considerazioni che possono derivare dalle nostre valutazioni e riflessioni ed eventualmente in quale misura. Tali considerazioni fanno riferimento al fatto che ci troviamo davanti ad un campo di battaglia nel quale rimangono sul terreno 4.800 posti di lavoro, 12 stabilimenti su 16 con la quasi totale soppressione delle agenzie commerciali ed un cospicuo ridimensionamento dei centri produttivi di sale marino che comunque non sono collocati nel *core business* e verranno dismessi dopo una razionalizzazione e sistemazione.

Sostanzialmente rimangono uno stabilimento al nord, uno al centro e uno al sud. In particolare al sud di 7 stabilimenti ne rimane uno. Ognuno di noi ha una maggiore sensibilità rispetto ad una zona, però il problema non è quello di cercare di difendere ciascuno il suo pezzo di territorio, ma è quello di capire se il piano presentato possa affrontare gli effetti che lo stesso produce. Mi riferisco ai 4.800 esuberanti e alle attività produttive: con i limiti e le deficienze che hanno, possono essere sostituite o devono essere semplicemente cancellate, scaricando il problema degli esuberanti sulla pubblica amministrazione?

Vorrei avere le idee più chiare, considerato che la discussione può avere un taglio o l'altro a seconda dei margini che abbiamo.

Il presidente ha sottolineato che, se si conserva la situazione così com'è, entro il 2003 si avrà un margine operativo lordo negativo per ragioni endogene ed esogene. Però attualmente l'Ente tabacchi ha una situazione economica non negativa e allora vi è un problema di contenuti ed uno di tempi. Vorrei capire se sia possibile intervenire anche su questi ultimi, che hanno evidentemente una certa rilevanza in termini di impatto e ricaduta.

PRESIDENTE. Anch'io vorrei rivolgere due brevi domande.

Vorrei sapere a che punto siamo nel procedimento che condurrà all'adozione del piano.

Precisava poc'anzi, presidente Basile, che non sono stati indicati tutti gli stabilimenti destinati alla produzione dei sigari, tra cui quello di Cava de' Tirreni che, secondo quanto risulta dalla lettura di un ordine del giorno del Senato, sembrerebbe essere particolarmente a rischio. Vorrei sapere per quale motivo non viene riportato nel piano.

MAURIZIO BASILE, Presidente dell'Ente tabacchi italiani. Il senatore Tapparo poneva il problema della distribuzione anche di altri prodotti sulla *pipeline* (non si dispiaccia per l'utilizzo di questa terminologia, è lo scotto che si paga quando si acquisiscono risorse professionali abituate ad operare su contesti internazionali). In realtà, su questo canale possono viaggiare solo prodotti che finiscono unicamente sui banchi dei 58 mila tabaccai; quindi, la diversificazione è limitata a quello che è vendibile in quell'ambito. Si può immaginare tutto; ad una distanza di cinque o dieci anni possiamo pensare di rifornire supermercati, ma saremmo nel libro dei sogni e non nelle cose su cui questo *management* s'impegna. Per quanto riguarda i sigari sui mercati delle comunità italiane, sicuramente questo è uno spunto interessante cui anche noi abbiamo pensato. Bisogna tuttavia considerare che l'individuazione dei mercati aggredibili e da studi e da elementi oggettivamente riscontrabili. Abbiamo

moltissime suggestioni, teniamo conto di tutto, ma alla fine, poiché i numeri e gli obiettivi che mettiamo nel piano sono quelli con i quali ci misuriamo nei confronti del ministro vigilante oggi e dell'azionista in futuro, inseriamo quello che è oggettivamente riscontrabile.

Il senatore Gubert domandava in merito al polo fumo di Rovereto e al concetto di indifferenza. Parliamo di indifferenza non rispetto agli obiettivi del piano, ma tra un sito e l'altro, comunque qualificabile nella categoria degli indifferenti. Chiaravalle, Lecce e Bologna sono — giustamente è stato rilevato che questo percorso deve essere visto in un *unicum* — le prime scelte; poi su altri siti ci sono determinati tipi di indifferenza, mentre altri ancora non hanno assolutamente i requisiti.

Se partiamo dal concetto della distinzione tra attività strategiche e non, quel concetto del polo fumo perde rilevanza. Visto che i grandi attori europei non hanno l'integrazione a monte, nel caso specifico non hanno i filtri e non hanno la carta, come fanno tutti gli altri che li comprano sui mercati mondiali, su acquisti di questa rilevanza avere la fabbrica a 500 metri non è un elemento strategico; poiché non devono far parte della stessa entità giuridica in quanto non sono elementi strategici, questo aspetto è sostanzialmente irrilevante. Si supera il concetto della filiera che addirittura partiva dall'integrazione a monte con le prime manifatture.

Il senatore Nieddu si chiedeva se il piano fosse suscettibile di eventuali modifiche. Ho ricevuto dal consiglio un mandato che è rigido da un certo punto di vista e flessibile da un altro. È rigido perché noi dobbiamo creare un'azienda che come parametri di efficienza e di redditività stia nella media dei soggetti europei; ricordo che il piano è stato approvato il 4 ottobre all'unanimità dal consiglio di amministrazione. È flessibile nel senso che dal confronto con le associazioni sindacali, con la commissione paritetica consultiva di cui al decreto legislativo istitutivo, con l'approvazione

del ministro vigilante — quindi con il Governo ed i controlli parlamentari del caso — emergono elementi migliorativi del piano, che tuttavia non facciano perdere in quanto misurabili l'obiettivo di realizzare un'azienda che stia in quei parametri europei, questi sicuramente possono essere coltivati, apprezzati ed eventualmente recepiti.

Nella *slight* cui mi riferisco, articolata su tre linee, vengono indicate le *performance* di efficienza e di redditività attuali dell'ETI che, rispetto al *range* dei competitori europei, sono distanti nella seguente misura: noi produciamo 3,2 milioni di chili all'anno per stabilimento contro una media che va dai 10 ai 45 milioni. L'ETI, che non vuole essere tra i primi della classe ma nemmeno tra gli ultimi, pensa di attestarsi attorno ai 17 milioni. Attualmente la produttività per addetto è pari a 10,7 chilogrammi all'anno contro una media che va dai 33 ai 46 chilogrammi; il margine operativo sui ricavi è del 23 per cento contro una media compresa tra il 33 e il 40 per cento.

Ho dichiarato in tutte le sedi che sono disponibile a discutere, ma gli spunti, le proposte dovranno essere coltivati, recepiti, calati nel piano, validati da un punto di vista economico, dovranno comunque mantenerci all'interno di questo *range*, senza appiattirci sulle posizioni degli ultimi della classe, perché altrimenti basterebbe una minima modificazione nell'attuazione del piano per « ritrovarci fuori » un'altra volta, cosa che francamente vorrei evitare.

PRESIDENTE. Mi scusi, presidente, leggendo il secondo comma dell'articolo 2 del decreto legislativo, vedo scritto che le determinazioni riguardanti programmi generali, produttivi sono adottate entro un anno dal consiglio di amministrazione...

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Cosa che abbiamo fatto...

PRESIDENTE. ...sentito l'apposito comitato consultivo paritetico, cui partecipano... A che punto siamo?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Il 4 ottobre abbiamo deliberato le linee guida del piano di riassetto. Solo recentemente abbiamo ottenuto una modifica statutaria per venire incontro ad esigenze delle organizzazioni sindacali in termini di massima rappresentatività in seno alla commissione paritetica, nella quale si prevedevano originariamente sei rappresentanti; li abbiamo portati a sette per dare il massimo della visibilità e della partecipazione. In questi giorni abbiamo ottenuto la convalida definitiva dello statuto (avendo deliberato a giugno, è arrivata alla fine del mese di ottobre grazie alle nostre pressioni, altrimenti staremmo ancora aspettando). Abbiamo scritto a tutti gli enti, ai sindacati, ai tabacchicoltori, a tutti i soggetti di cui al decreto perché diano indicazione dei nomi; non appena giunti, scriveremo in tempo reale al ministro, che, così come previsto, deve emanare il decreto.

PRESIDENTE. Quindi, la definitiva approvazione da parte del consiglio di amministrazione avverrà soltanto una volta sentito questo comitato.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Abbiamo approvato le linee guida, abbiamo già avuto un primo incontro, cui dovrebbero seguirne a breve altri con le organizzazioni sindacali, speriamo con un tavolo unitario; ci sarà poi o contestualmente un passaggio sulla commissione paritetica consultiva. Tornerò quindi in consiglio per rendere conto di come ho esperito il mandato ricevuto nei termini che dicevo (rigido e flessibile); il piano verrà infine mandato al ministro vigilante, così come prevede il decreto legislativo. Fino a quel momento non è operativo.

Tengo a precisare che questa circostanza non determina per il *management* aziendale il dovere di porre in essere tutte quelle azioni che stiamo compiendo propedeutiche all'implementazione del piano o rientranti nella normale gestione aziendale, senza ovviamente toccare elementi

strutturali che solo l'approvazione del piano può determinare.

Cava de' Tirreni non è riportata nei lucidi, ma è nel piano.

PRESIDENTE. Perché?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Francamente non ricordo, ma viene sviluppato adeguatamente un argomento che motiva il perché di Lucca e di Cava. A pagina 53 del piano si parte dall'assetto industriale della manifattura dei sigari e poi si sviluppa il ragionamento nel suo complesso, dando la dimostrazione della strategicità di Lucca.

PRESIDENTE. Attualmente vi sono due manifatture.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Attualmente ci sono le due manifatture di Lucca e di Cava dei Tirreni. Abbiamo ereditato su Lucca una situazione di particolare delicatezza: in data 18 novembre 1998, cinque giorni prima che il patrimonio venisse portato all'ente con decreto interministeriale, l'amministrazione dei monopoli ha firmato un investimento di 30 miliardi per il raddoppio del sito. Gli atti della *internal auditing* sono al consiglio di amministrazione e andranno al ministro per le valutazioni che vorrà fare. Partendo da questa situazione abbiamo avuto una scelta obbligata. Non so se sono stato chiaro.

PRESIDENTE. A quel punto, non si è presentata l'alternativa.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Di fronte al raddoppio di Lucca, cosa devo dire? A meno che sono tanto bravo da triplicare le vendite in tre anni!

PRESIDENTE. I lavori sono stati già fatti?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Anche in questo

caso i lavori sono stati ereditati nella seguente situazione: la parte immobiliare era già partita, ma si era bloccata per scarsa chiarezza da parte della stazione appaltante dei lavori commissionati e in seguito al contenzioso creatosi con gli appaltatori. Trovandoci nella situazione di essere successori a titolo particolare *ex lege*, abbiamo dovuto risolvere il problema attraverso una definizione stragiudiziale con le ditte; i lavori sono quindi proseguiti e si concluderanno in tempo. Gli impianti erano stati ordinati, per cui sul punto non c'è niente da fare; siamo sicuri che rispetteremo le obbligazioni contrattuali ereditate.

Relativamente alle possibilità che l'attrattività del sito possa aver giocato un ruolo, devo ritenere di no; non abbiamo alcuna intenzione di fare spezzatini aziendali; l'azienda nel suo piano e in tutte le sedi istituzionali ha dichiarato di essere contraria a tale orientamento.

Noi riteniamo che l'azienda, tra prodotti da fumo, sigari, sigarette e distribuzione logistica, abbia una sua unitarietà, perché le sinergie tra le varie aree di *business* sono estremamente rilevanti. D'altro canto tutti i grandi europei si muovono in questo senso.

Quindi, gli opifici che si chiuderanno definitivamente ad esito dell'*iter* che il presidente Cerulli Irelli ha indicato, entreranno nel patrimonio della divisione immobiliare dell'ente e, a quel punto, a seconda anche delle iniziative alternative che verranno proposte sul territorio, potranno essere oggetto o di dismissione e realizzo di cassa per la SpA, ovvero alternativamente apportate ad un'iniziativa sostitutiva che può anche vedere una partecipazione per un certo arco temporale dell'ETI nel quadro della gestione attiva degli esuberanti che ci proponiamo di fare.

L'ultimo lucido è inerente al *range* dei competitori. Il cuore del messaggio che ci permettiamo di sottoporvi è che l'azienda se deve sopravvivere deve entrare in quegli elementi di redditività e produttività, altrimenti è ineluttabile che venga emarginata. I grandi portatori di interesse

come la federazione italiana dei tabaccai e sicuramente il *market leader*, che è un nostro grande competitore ma anche il nostro maggiore cliente, perché fa l'80 per cento del fatturato della nostra distribuzione e ci assicura un terzo della produzione, ci invitano, anche con atti formali (una lettera del presidente della Philip Morris) a procedere con determinazione sulla via del riassetto e del recupero della competitività, in alternativa ad altre opzioni strategiche. Quella che abbiamo avviato e che intendiamo percorrere è una strada ineluttabile.

PRESIDENTE. Se possibile, vorrei qualche ulteriore chiarimento sul sale.

GIANNI NIEDDU. Nel lucido si sottolinea il fatto che il piano di riassetto non genera esuberi che identificano l'uscita di risorse dal mercato del lavoro, bensì risorse che vengono collocate in altre attività; poi si fa riferimento alla creazione di nuova occupazione. Può fare qualche ulteriore considerazione in proposito?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Il decreto legislativo contiene delle provvidenze per l'occupazione. Ciò suggerisce tempi di attuazione del piano estremamente brevi, perché tutte le opportunità che ci sono oggi potrebbero non esserci più in un momento successivo. La situazione è la seguente: abbiamo individuato nelle linee di riassetto 4800 esuberi; circa mille addetti hanno già oggi le condizioni per andare in quiescenza; tra i 600 e i 700 addetti nell'arco che va da alcuni mesi a due anni possono andare in quiescenza e quindi possono essere oggetto di un'incentivazione all'esodo. Esiste un progetto sul quale stiamo lavorando molto proficuamente con la direzione generale del personale del Ministero delle finanze, individuando la gestione attiva degli esuberi, in modo tale da creare un progetto da posto a posto, cosicché le professionalità e le localizzazioni geografiche siano coerenti con le opportunità concrete di trasmigra-

zione e di passaggio al Ministero delle finanze o ad altre pubbliche amministrazioni. I numeri che globalmente abbiamo ci confortano sulla sostanziale totale riallocazione di queste risorse professionali. In buona sostanza a noi, come *management*, non piace che un geometra, un tecnico, un ingegnere vadano dietro una scrivania a temperare matite e la gestione attiva che faremo è volta ad evitare questo tipo di problematica.

Vorremmo che dagli enti locali, oltre a pervenire preoccupazione in modo talvolta anche colorito, provenissero proposte, perché i siti produttivi dismessi, la cassa di cui è stata dotata dal decreto l'ETI e una capacità progettuale che ci riconosciamo e che comunque possiamo acquisire (in tal senso abbiamo coinvolto « Sviluppo Italia » con tutti i problemi che ci sono) dovrebbero dare risposte buone anche nei casi in cui non dovessimo avere un passaggio da posto a posto. Questo significa per noi gestione attiva che non determina perdite occupazionali.

Per quanto riguarda gli incrementi occupazionali di circa 800 unità, prevediamo di avere bisogno di circa 150 addetti per la creazione di una rete commerciale come quelle che hanno i competitori (negli ultimi dieci anni, a fronte di visite settimanali della forza vendite dei nostri concorrenti, i monopoli di Stato sono stati presenti presso i punti vendita mediamente una volta all'anno. Quindi la rete di vendita è una parte fondamentale). Altre 100 unità circa sono necessarie per fare un vero centro di ricerca e sviluppo da collocare tendenzialmente nel Mezzogiorno d'Italia e un *call center* per rispondere a tutte le esigenze del mercato e dei tabaccai da collocare in altro sito da individuare appositamente, anch'esso tendenzialmente nel Mezzogiorno ed infine 400-450 professionalità operaie e tecniche da acquisire per integrare da un lato il *turn over* che fisiologicamente si determinerà e dall'altro alcuni profili professionali che certamente non eccellono. Questo è il percorso previsto nel piano sia per l'occupazione sia per la gestione attiva degli esuberi.

Circa il sale prevediamo la chiusura di Cervia, peraltro già ampiamente decisa; per quanto riguarda il recupero di efficienza in termini di rapporto indiretti-diretti, investimenti laddove una serie di fasi della produzione non è ottimizzata c'è soprattutto una grande spinta commerciale e una rivisitazione complessiva delle politiche. Su questo già dai primi mesi del 2000, a parte il piano, rientrando nella fisiologia della gestione, riteniamo di avere interessanti risultati. Certamente andrà compattata la parte industriale oggi presente in ETI con la parte commerciale oggi rappresentata da ATIsale in una nuova entità giuridica, che dovrà contenere certamente la produzione e la commercializzazione.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Relativamente alle produzioni su licenza, occorre rilevare che il fatto di produrre su licenza ovvero fare produzione nazionale non ha influito minimamente sulla scelta strategica, anzi per certi aspetti la qualità e la costanza della qualità delle produzioni su licenza le abbiamo ereditate migliori in modo significativo rispetto a quelle dei prodotti nazionali.

Per quanto riguarda l'interesse anche nei confronti della licenza, esso evidentemente è altissimo: 16 milioni su 60, per cui se non ci allineassimo ai costi, alla qualità, alla produttività e all'efficienza dovremmo pensare un'azienda apprezzabilmente più piccola. Quindi abbiamo lasciato come qualcosa che assolutamente dobbiamo mantenere, le produzioni su licenza, dando al nostro cliente efficienza, qualità e quindi anche una flessione complessiva dei costi aziendali che poi, a seconda delle ipotesi che abbiamo messo nel piano, verrà opportunamente suddivisa tra chi la genera e chi dà il lavoro.

PAOLA MANZINI. Desidero rivolgere al nostro ospite due brevissime domande che riguardano in particolare il territorio da cui provengo cioè l'Emilia Romagna. Il percorso definito dal decreto legislativo è chiaro, ma attualmente nella mia regione ci sono tre siti e la proposta è quella di

mantenere quello di Bologna chiudendo Modena e Mesola. Modena ha un indice di produttività abbastanza alto, superiore a quello di Bologna, e ha un difetto molto grosso: la manifattura è in pieno centro storico, a cento metri dal duomo.

Siete disponibili, nella fase ultima del piano e nella sua realizzazione, ad avere un confronto su base regionale per quanto riguarda il processo che dovrebbe portare Bologna ad assumere il livello di produttività indicato dal piano che è molto superiore a quello attuale?

Parlando di occupazione, intendete gli occupati attualmente presenti nei diversi siti a tempo indeterminato o anche quelli a tempo determinato? I contratti a tempo determinato in scadenza vengono considerati o no?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Per quanto concerne la disponibilità al confronto regionale, devo dirle che, salvo indicazioni diverse che arrivassero dall'azionista, la risposta è negativa. L'azienda ha un unico interlocutore in termini di relazioni industriali, ossia il tavolo sindacale, dove sono presenti — già è stato attivato con un'assenza rilevante da parte della CISL, assenza che d'altra parte non viene registrata solo dall'ETI — i segretari di categoria, ma anche i segretari confederali. Ovviamente, laddove il ministro vigilante facesse richieste diverse, noi daremo seguito, ma per massima trasparenza e sincerità le confesso che mi batterò moltissimo affinché ciò non accada, perché, se andassimo verso la localizzazione del confronto, fra due anni saremmo ancora nella fase della discussione e l'azienda sarebbe ormai compromessa.

PAOLA MANZINI. Intendevo riferirmi alla fase di realizzazione del piano.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Ora ho compreso il senso della sua domanda. Nella fase di realizzazione del piano necessariamente dovremo avere un confronto con gli enti locali; stiamo già preparando e in parte

abbiamo già apprestato la *task force* che dovrà interloquire. Riteniamo che andranno coltivati a livello locale — sperando come dicevo prima in spunti, proposte da parte dell'imprenditoria locale e degli enti locali — confronti per trovare percorsi comuni. In questo senso rispondo quindi affermativamente.

Passando ai lavoratori socialmente utili, l'ETI, risolvendo un problema che si trascinava annosamente, ha stipulato contratti a tempo determinato che scadono il 31 dicembre 1999. La linea aziendale è che per quanto concerne i siti previsti dal piano come rilevanti — Bologna, Chiavalle e Lecce — i lavoratori a tempo determinato verranno confermati con passaggio a tempo indeterminato; i lavoratori dei siti previsti in chiusura, atteso anche l'andamento « a coda di topo » dei programmi di produzione in questo progressivo calo, non verranno confermati, interromperanno il loro rapporto di lavoro il 31 dicembre prossimo, così come contrattualmente previsto.

PRESIDENTE. Sono compresi nei numeri contemplati dal piano?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. I numeri del piano in incremento si riferiscono ai lavoratori a tempo indeterminato. I lavoratori a tempo determinato riguarderanno l'ATI, la trasformazione, dove è fisiologico avere lavoratori con questo contratto. Noi non abbiamo ipotizzato questo tipo di fattispecie.

PAOLA MANZINI. Faccio un esempio specifico, anche perché lo conosco di più. Mi pare che la dismissione del sito modenese sia prevista al 2002; questo sito ha un certo tipo di produzione che attualmente è superiore a quello della manifattura bolognese. Se i contratti a tempo determinato attualmente presenti sul sito modenese non vengono riconfermati e tuttavia la produzione dovrebbe continuare, sia pure con andamenti « a coda di topo », fino al momento in cui è prevista la dismissione della manifattura, come pensa si verifichi la compensazione...

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Proprio ieri abbiamo concluso la verifica; ovviamente il budget del 2000 è sostanzialmente pronto come si deve fare in questi casi. Il piano di produzione prevede il conseguimento degli obiettivi complessivi prescindendo dall'impiego dei lavoratori a tempo determinato, il cui contratto scade alla fine del 1999.

PRESIDENTE. Quindi alla fine dell'anno cessa il loro rapporto di lavoro.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'ente tabacchi italiani*. Sì; questo vale nel caso specifico riportato dall'onorevole Manzini, ma vale anche per gli altri.

PRESIDENTE. Si può sapere quanti sono i lavoratori interessati?

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Dovremmo parlare in tutta Italia di 157 unità.

PRESIDENTE. Si tratta quindi di una piccola parte rispetto al numero complessivo.

MAURIZIO BASILE, *Presidente dell'Ente tabacchi italiani*. Questa era una vecchia questione che ereditammo; alla fine decidemmo di risolverla, anche per obiettive esigenze produttive, con questo contratto a tempo determinato, per cui siglammo un accordo *ad hoc* con le organizzazioni sindacali.

PRESIDENTE. Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 15.30.

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO
STENOGRAFIA
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI
DOTT. VINCENZO ARISTA

*Licenziato per la stampa
dal Servizio Stenografia il 3 dicembre 1999.*
