



Acciai Speciali Terni

Sviluppo strategico del Gruppo

Agenda



▪ **Presentazione di ThyssenKrupp AG**

- Mercato Europeo dell'acciaio inossidabile e posizionamento di AST
- Programma di Turnaround

AST: Parte dell'area di business "Materials Services"

Indicatori principali – Anno fiscale 2012/2013¹



Components
Technology

Elevator
Technology

Industrial
Solutions

Materials
Services

Steel
Europe

Steel
Americas

Vendite (€ mn) 5,712
EBIT² (€ mn) 244
Dipendenti 27,737

Vendite (€ mn) 6,155
EBIT² (€ mn) 675
Dipendenti 49,112

Vendite (€ mn) 5,641
EBIT² (€ mn) 640
Dipendenti 18,841

Vendite (€ mn) **11,700**
EBIT² (€ mn) **236**
Dipendenti **26,978**

Vendite (€ mn) 9,620
EBIT² (€ mn) 143
Dipendenti 26,961

Vendite (€ mn) 1,867
EBIT² (€ mn) (495)
Dipendenti 4,112

AST parte dell'area
di business da
Marzo 2014

¹ Attività operative (dopo la riclassificazione di "Steel Americas")

² EBIT rettificato delle partite straordinarie

ThyssenKrupp

Esercizio fiscale 2012/2013 - confronto¹

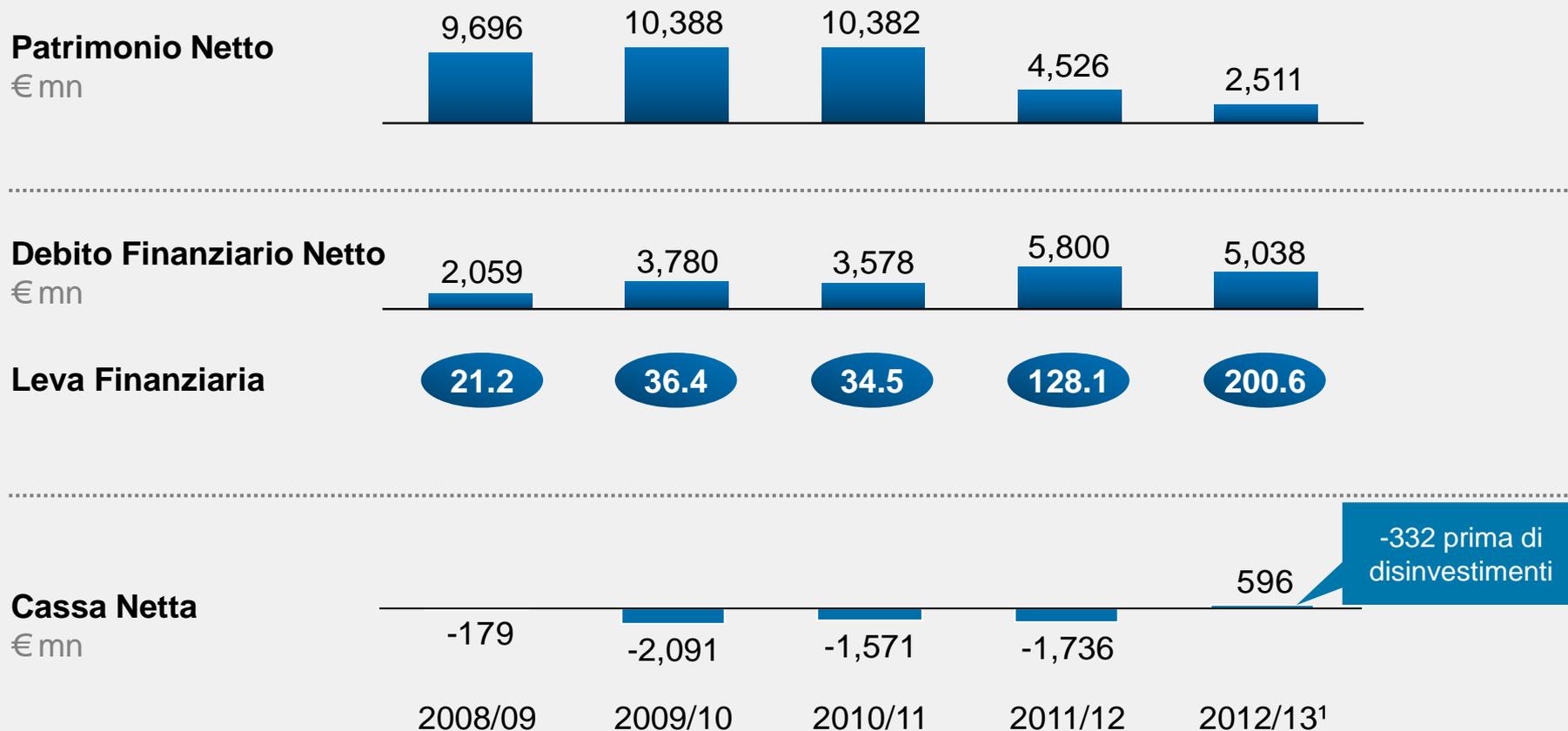
Capacità
di investimento
limitate
e focalizzate

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Ordini (€ mn)	45,118	43,842	38,636
Vendite (€ mn)	43,356	41,536	38,559
EBIT Rettificato (€ mn)	1,761	399	599
Perdite nette	(954)	(4,335)	(1,589)
Numero di dipendenti	164,000	156,115	156,856

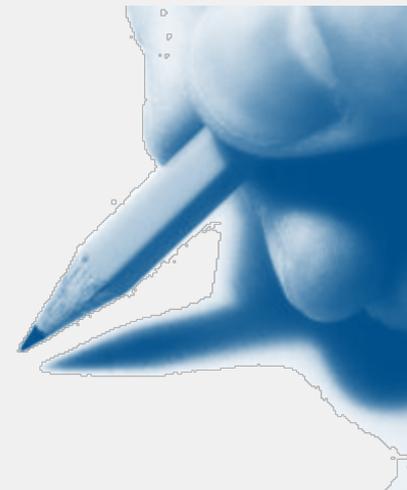
¹ Attività operative

FONTE: Bilancio ThyssenKrupp

ThyssenKrupp in difficili condizioni finanziarie



Agenda

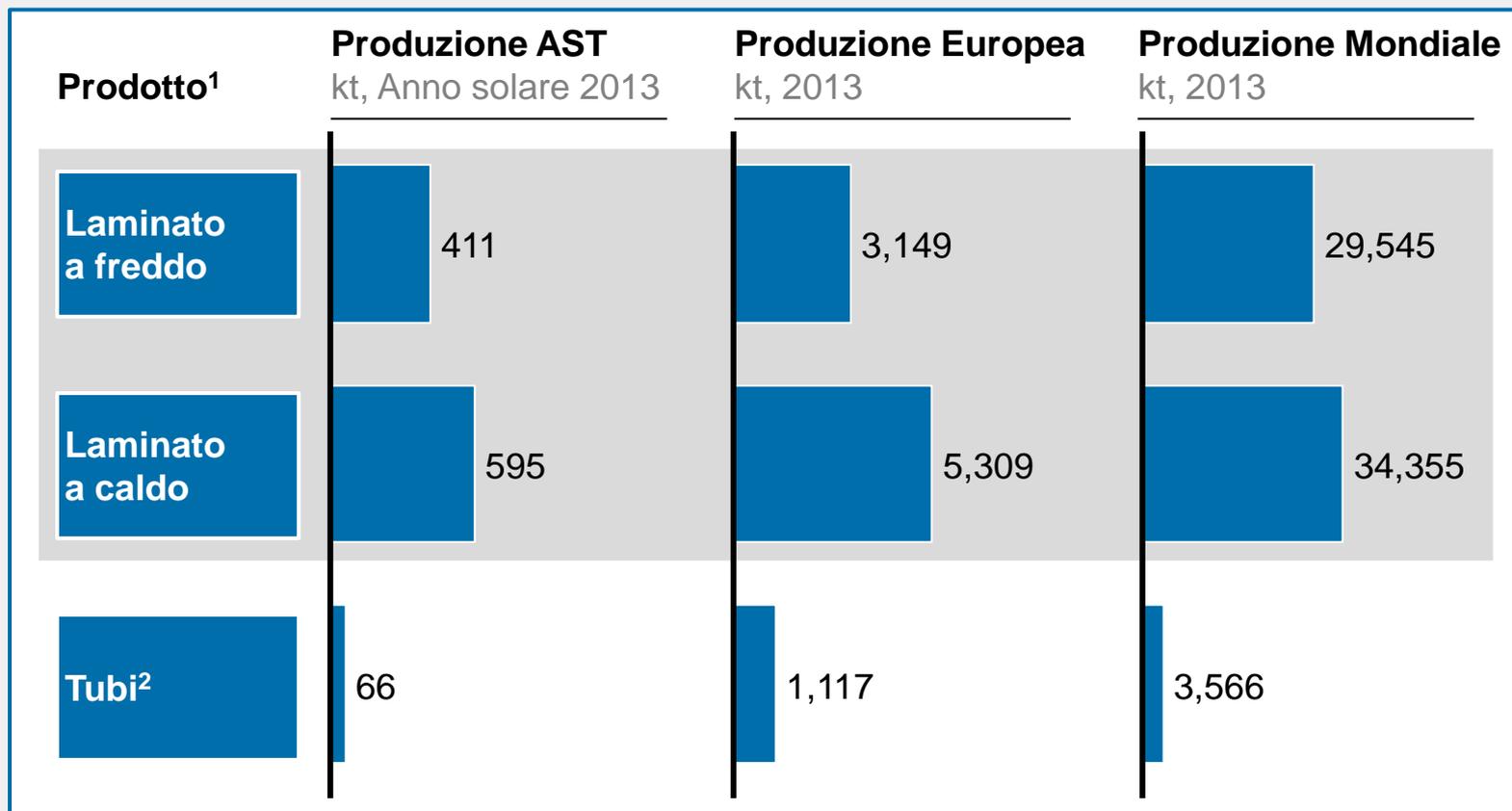


- Presentazione di ThyssenKrupp AG
- **Mercato Europeo dell'acciaio inossidabile e posizionamento di AST**
- Programma di Turnaround

La produzione di AST è principalmente focalizzata su acciaio inossidabile laminato a freddo e a caldo

Produzione di laminati piani di acciaio inossidabile

■ Core business, esaminato nelle slides successive

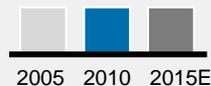


1 AST produce anche una piccola quantità di forgiati (~9 kt/anno)

2 Incluso nei volumi di laminato

FONTE: Gruppo AST; ISSF; WBMS; Vale Inco; MBR; SBB; Stime del gruppo di lavoro

Il mercato target Europeo ha previsioni di volumi stabili



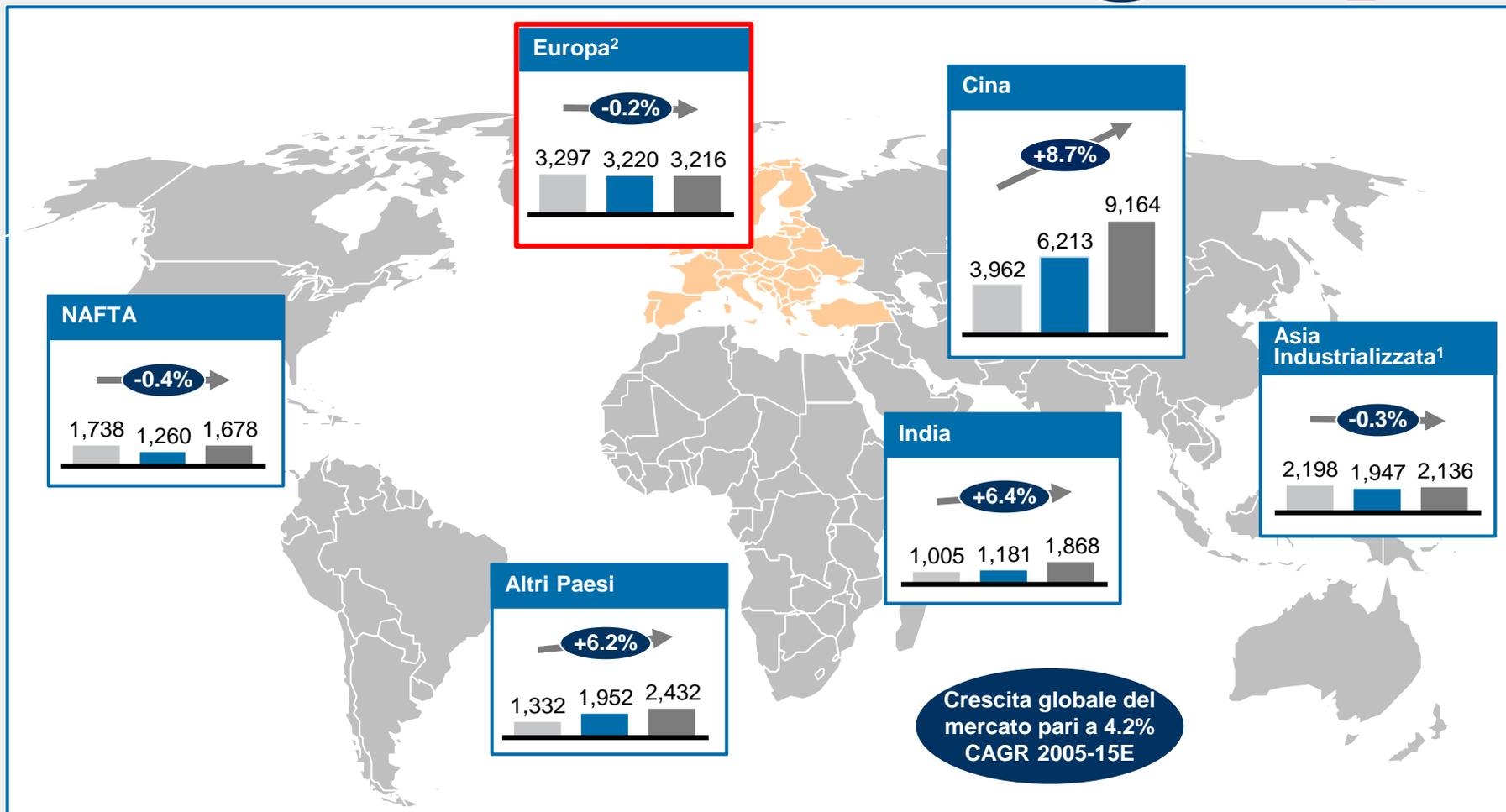
Domanda di laminati piani a freddo di acciaio inossidabile, kt

xx%

CAGR 2005-15

□

Mercato target



1 Giappone, Corea del sud, Taiwan e Singapore

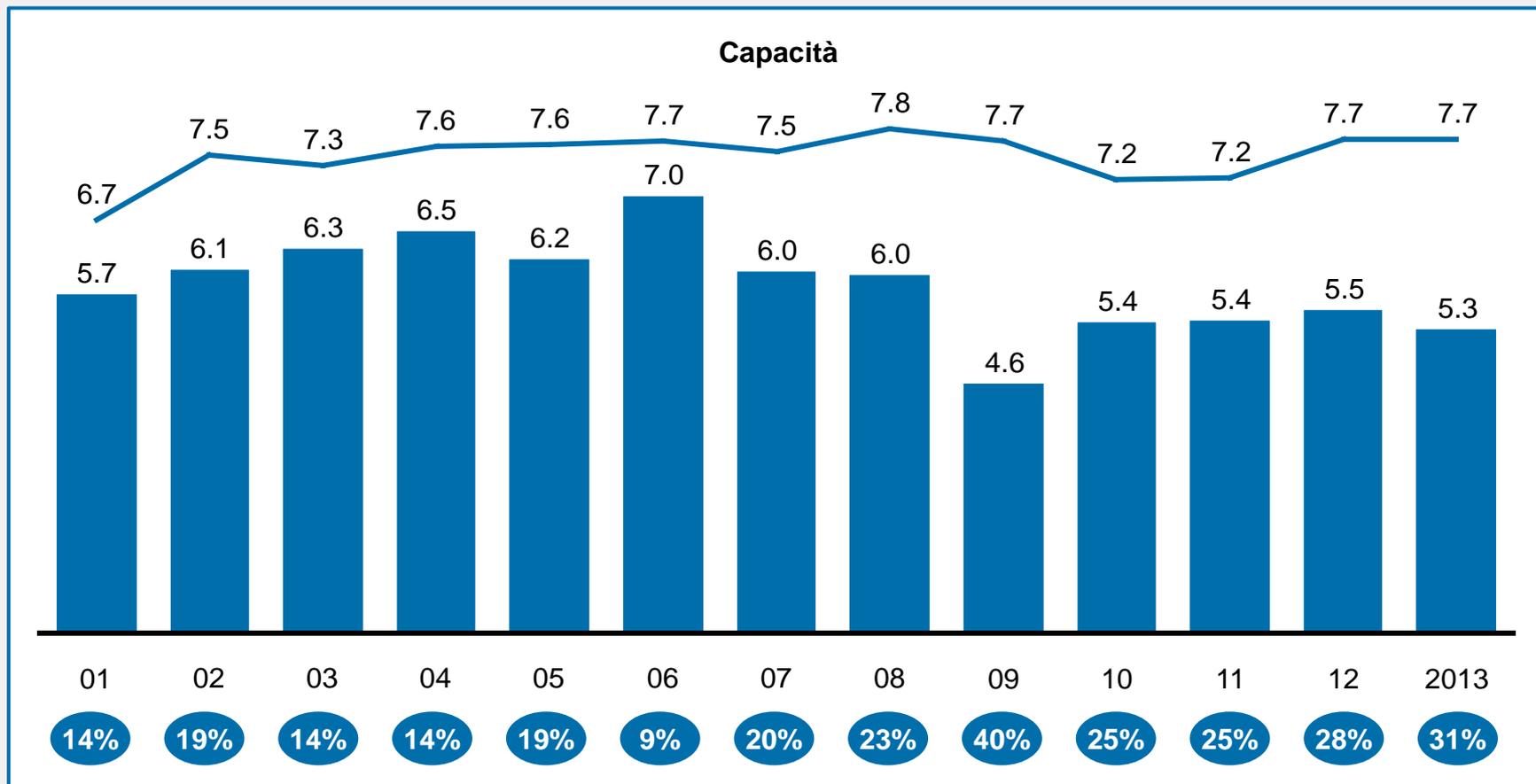
2 Solo EU-27, volumi della Turchia non inclusi

FONTE: Global Insight; SMR; Outokumpu

Il mercato Europeo di laminati piani ha una capacità eccessiva significativa

xx% Capacità eccessiva

Produzione e capacità di laminati piani di acciaio inossidabile, Mt



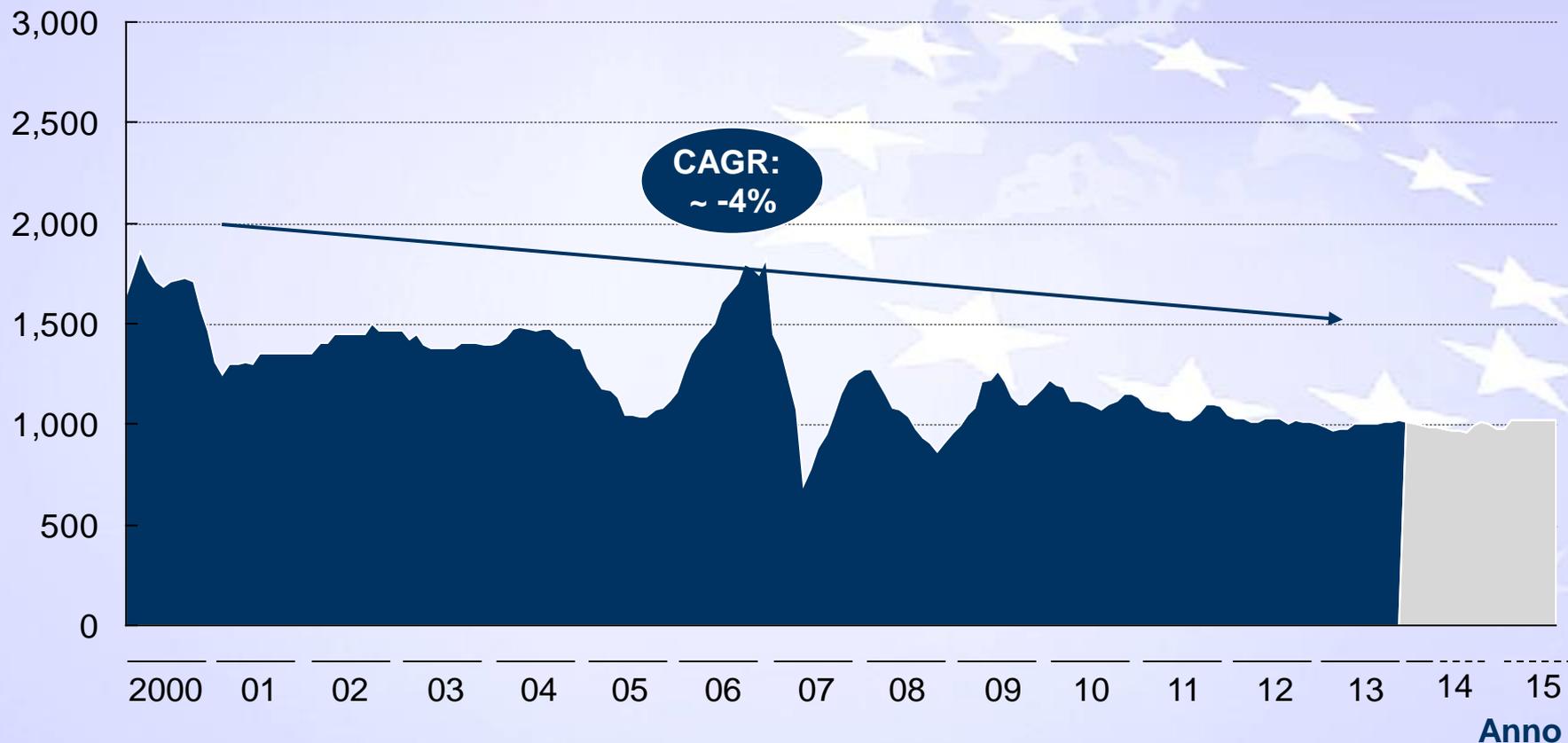
FONTE: ISSF; WBMS; Vale Inco; MBR; SBB, Eurofer, Stime del gruppo di lavoro

I prezzi base nel mercato Europeo hanno continuato a scendere a partire dal 2007

■ Previsioni

Prezzi base

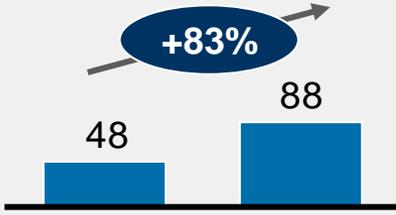
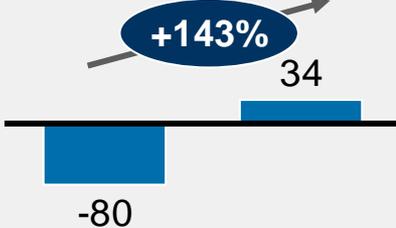
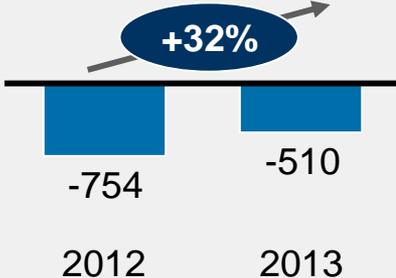
Europa, Acciaio inox austenitico grado 304, CRC 2mm 2B finish, EUR/t



FONTE: Steel Business Briefing, MBR

I competitor a causa delle debolezze del mercato hanno già avviato importanti programmi di Turnaround

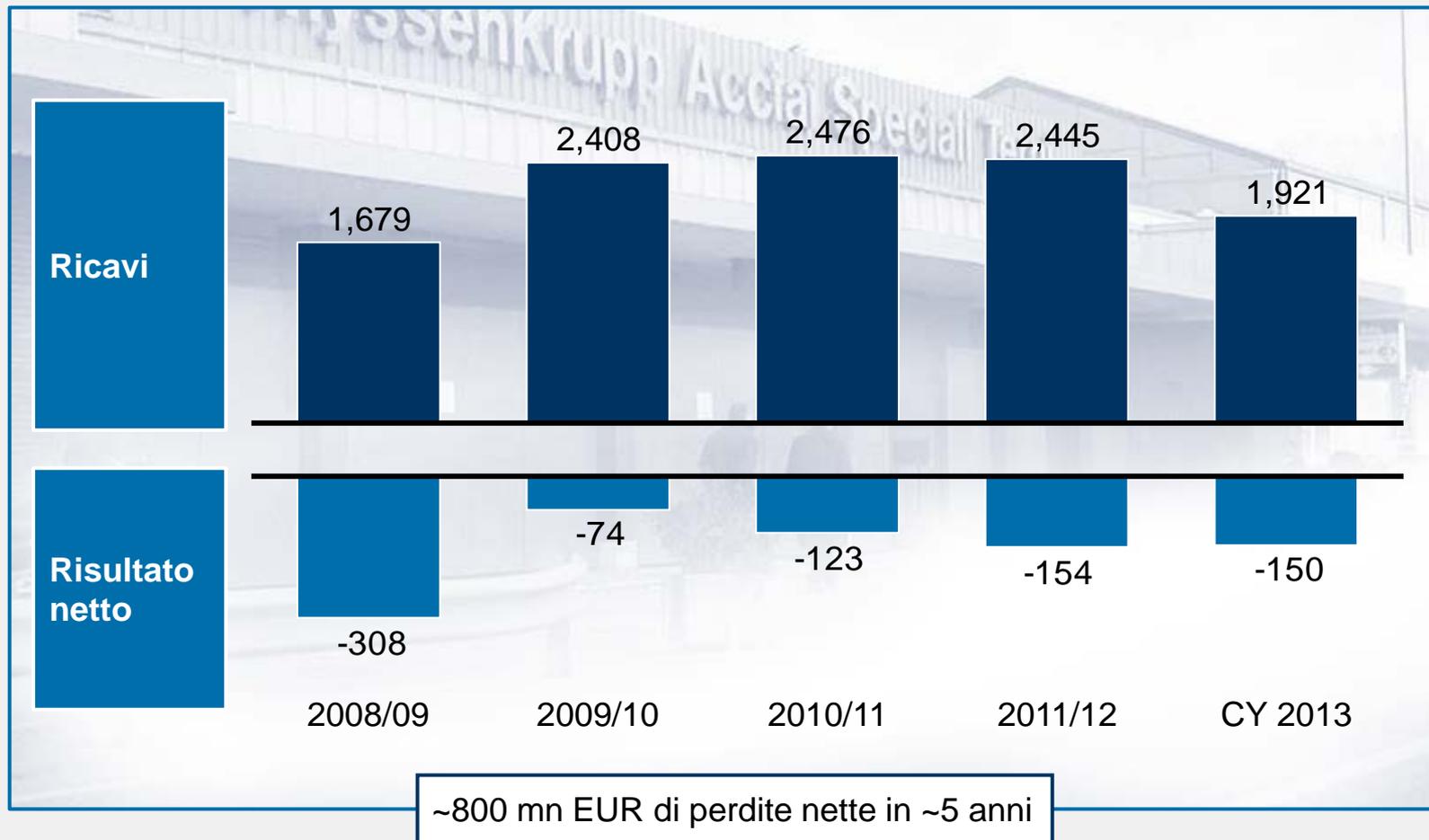
 L'azienda opera solo nel business dei laminati piani

Player	EBIT mn EUR	Descrizione
	 <p>48 88</p> <p>+83%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posizionato come un “commodity player”, con stabilimento di produzione in una zona geograficamente conveniente ▪ Piano di eccellenza (per benchmarking interno di operations, supply chain, gestione del capitale circolante e commerciale) che ha portato ad un risparmio di 41 mn Euro nel 2013
	 <p>-80 34</p> <p>+143%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turnaround eseguito con successo, con una riduzione del debito netto e del costo del debito, riduzione di costi e miglioramento della produttività ▪ Separazione da ArcelorMittal ▪ Ingresso in prodotti/mercati con margine più elevato
	 <p>-754 -510</p> <p>+32%</p> <p>2012 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrazione tra Outokumpu & Inoxum (ancora dal completare) ▪ Nuovi progetti per ridurre il capitale circolante e ridurre i costi ▪ Chiusura di Krefeld, ulteriori aggiustamenti alla capacità in fase di valutazione

1 Utile/ Perdita operativa
 FONTE: Bilanci delle società

Il Gruppo AST ha perso circa ~800 mn EUR di risultato netto negli ultimi 5 anni con un trend negativo

Gruppo AST, mn EUR



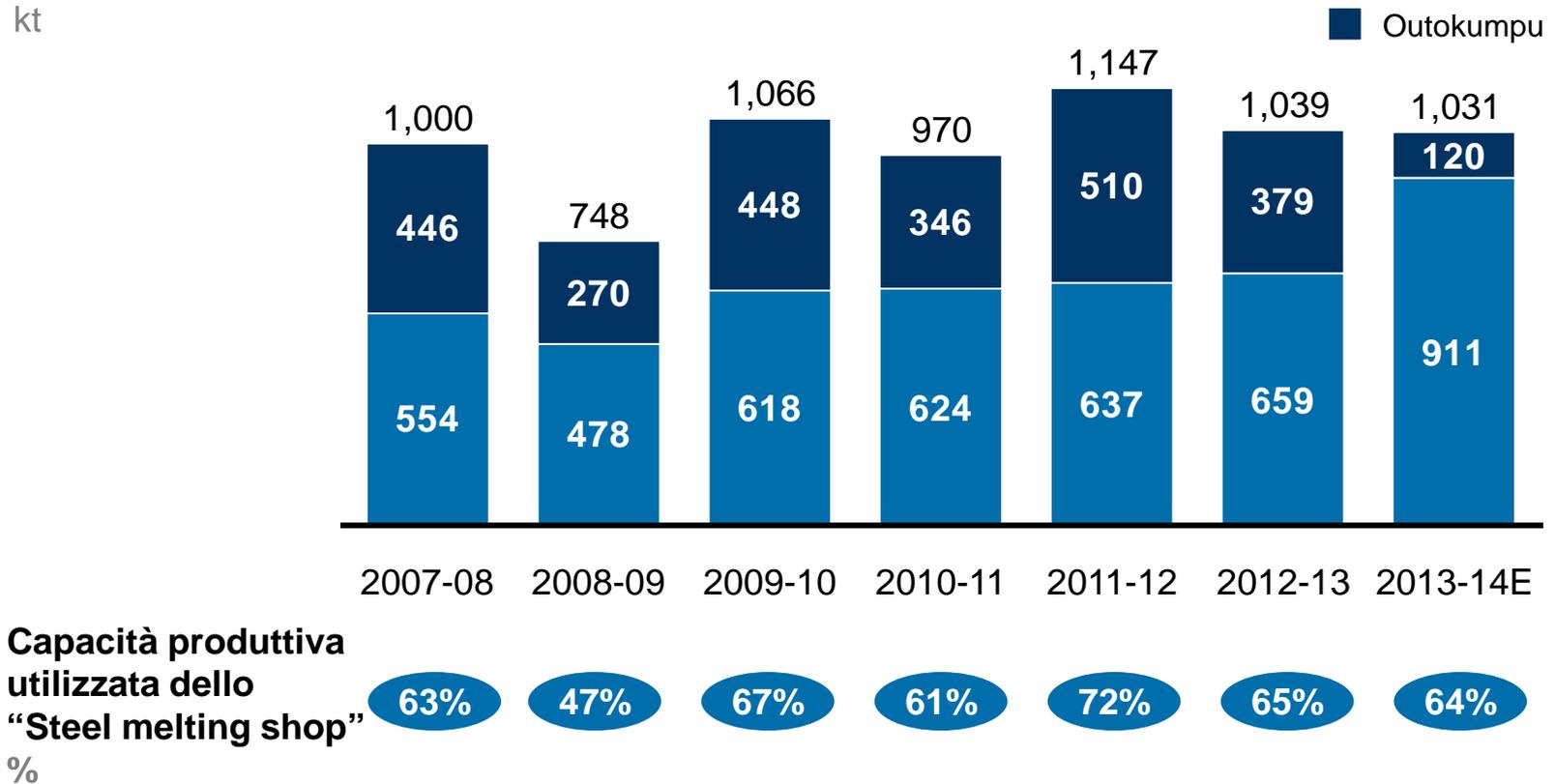
FONTE: Gruppo AST

La capacità esistente non è pienamente utilizzata e lo sarà ancora meno al termine delle vendite ad Outokumpu

AST S.p.A., mn EUR

Consegne di acciaio

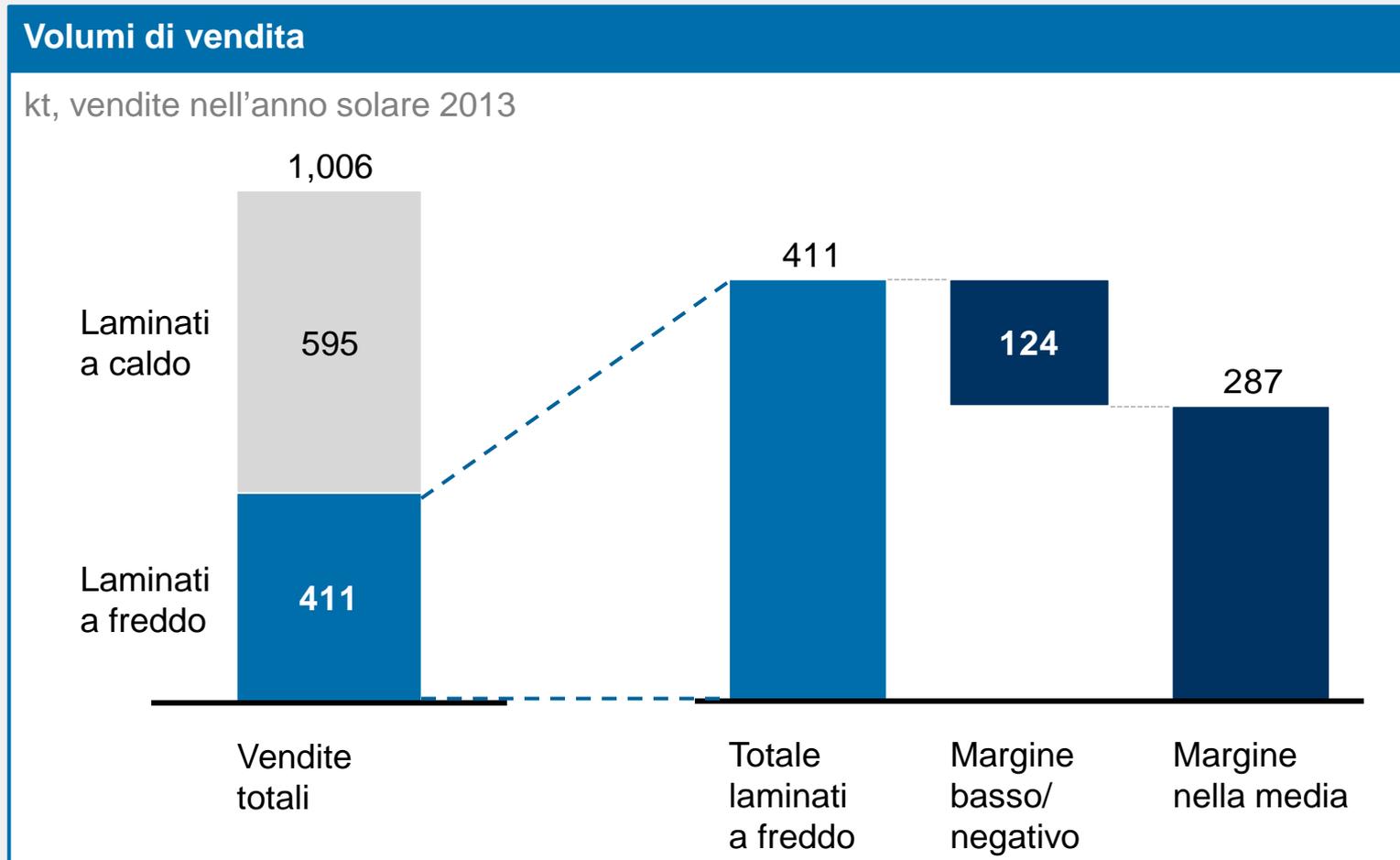
kt



FONTE: Gruppo AST

Molti dei prodotti venduti hanno un margine basso o negativo e richiedono un aumento di profittabilità

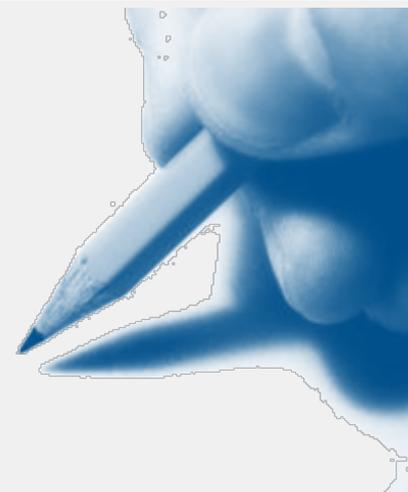
AST S.p.A.



FONTE: Gruppo AST

Agenda

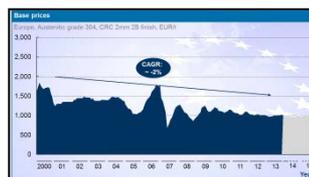
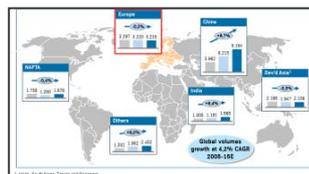
- Presentazione di ThyssenKrupp AG
- Mercato Europeo dell'acciaio inossidabile e posizionamento di AST
- **Programma di Turnaround**



Il posizionamento di AST e l'andamento del mercato dell'acciaio inossidabile richiedono azioni immediate

Tendenze attuali

- Stagnazione del **mercato** (in particolare in Europa) e previsioni negative
- Sottoutilizzo della **capacità** del mercato, con conseguente aumento della concorrenza
- Diminuzione del **prezzo base**
- Incremento della **produttività** e della **redditività** dei principali concorrenti, grazie a programmi di ristrutturazione
- **Risultato netto** inferiore a -100 milioni di EUR negli ultimi 5 anni



Conseguenze

Data la situazione, il Gruppo AST deve porre in atto un **piano operativo**, con l'obiettivo di raggiungere l'**indipendenza finanziaria**

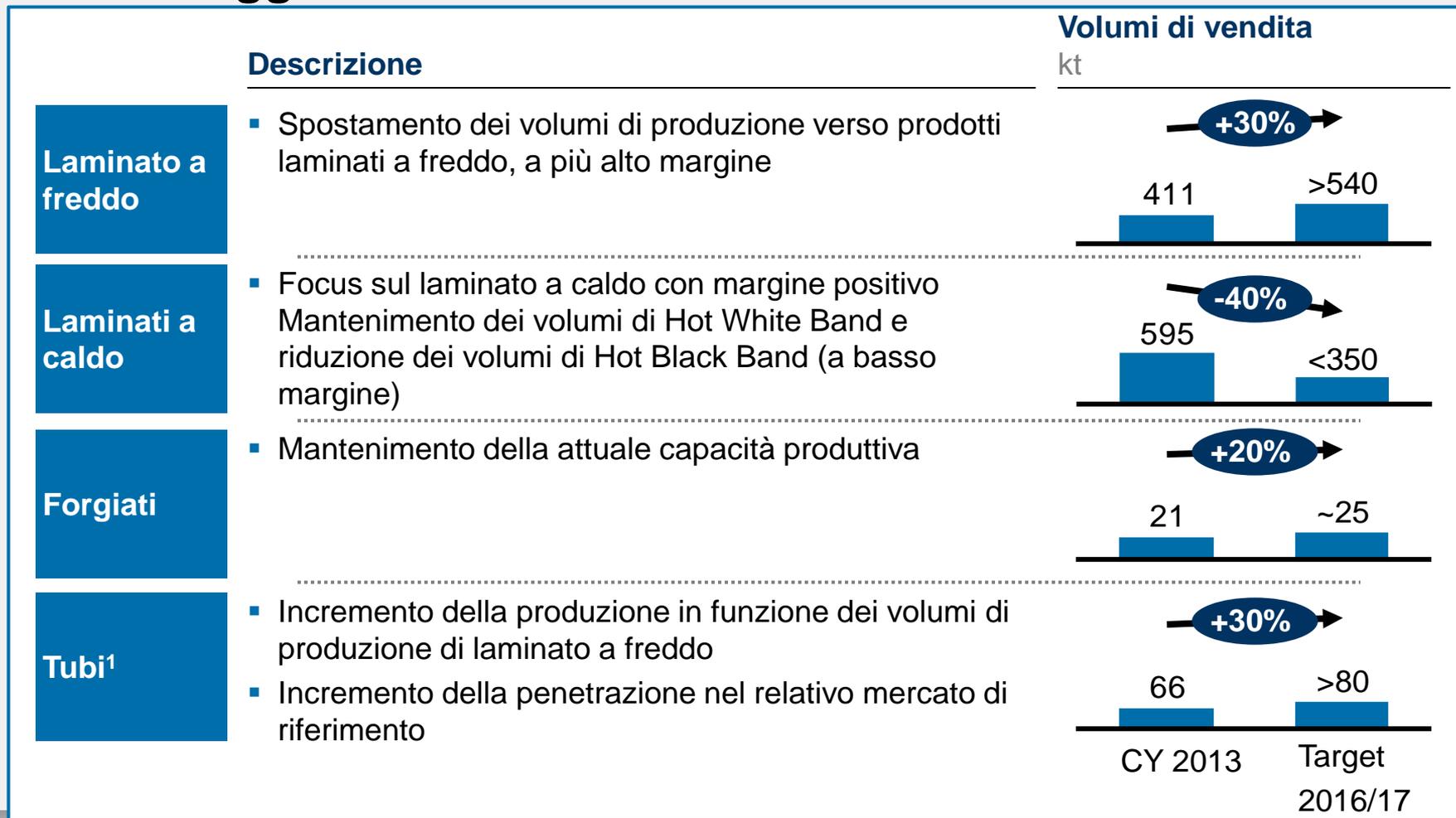
Il programma di Turnaround si basa su 5 azioni chiave

Punti chiave del Turnaround

- 1 Incremento della redditività delle vendite
- 2 Ottimizzazione della struttura produttiva e della capacità
- 3 Ottimizzazione dei costi
- 4 Razionalizzazione della struttura del Gruppo
- 5 Aggiornamento procedure IT



1 L'incremento della redditività delle vendite sarà effettuato tramite la focalizzazione su clienti e prodotti con maggiore valore aggiunto



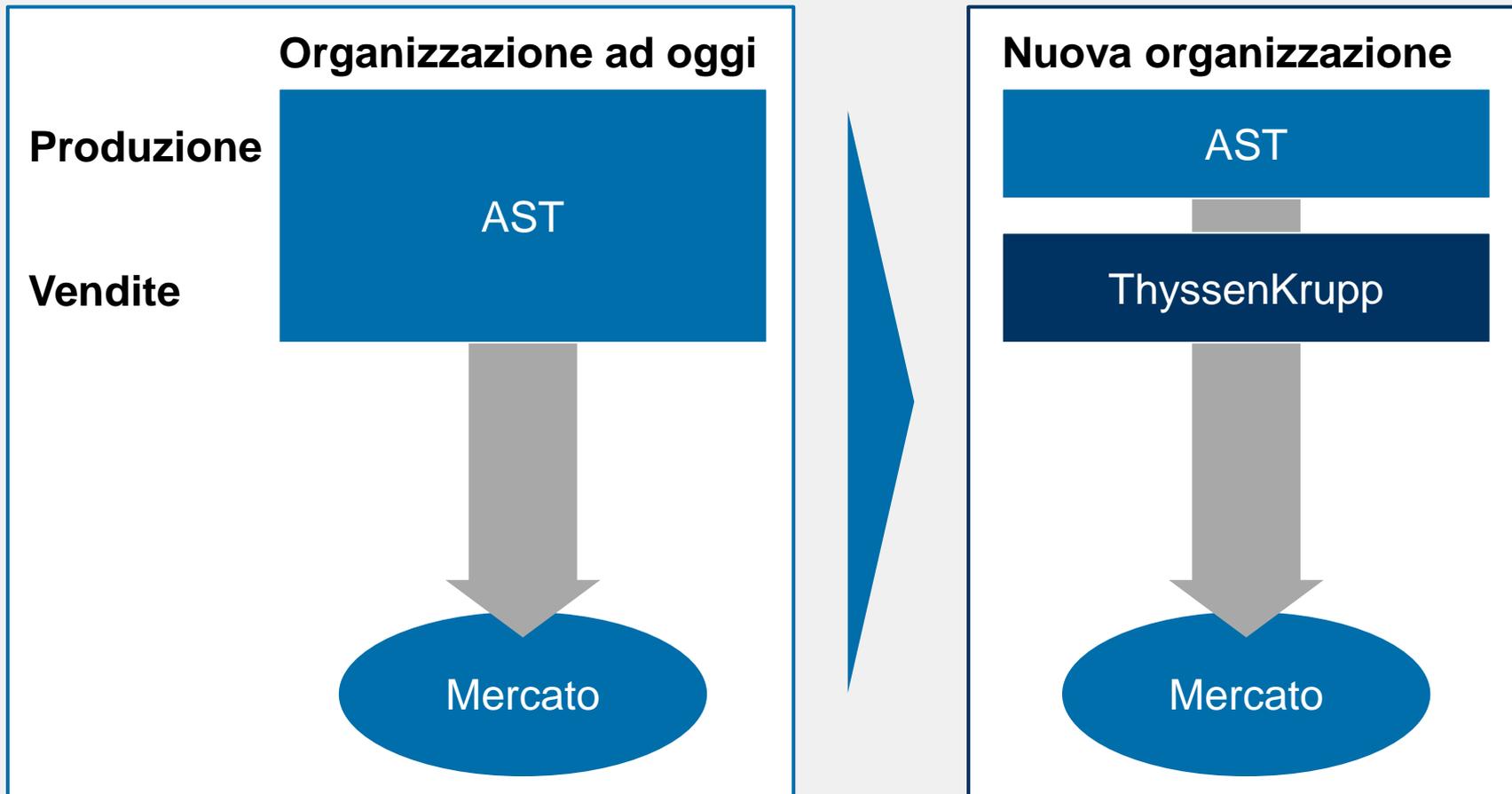
1 La nuova filosofia di vendita si basa su quattro elementi principali

Sintesi della filosofia di vendita per AST

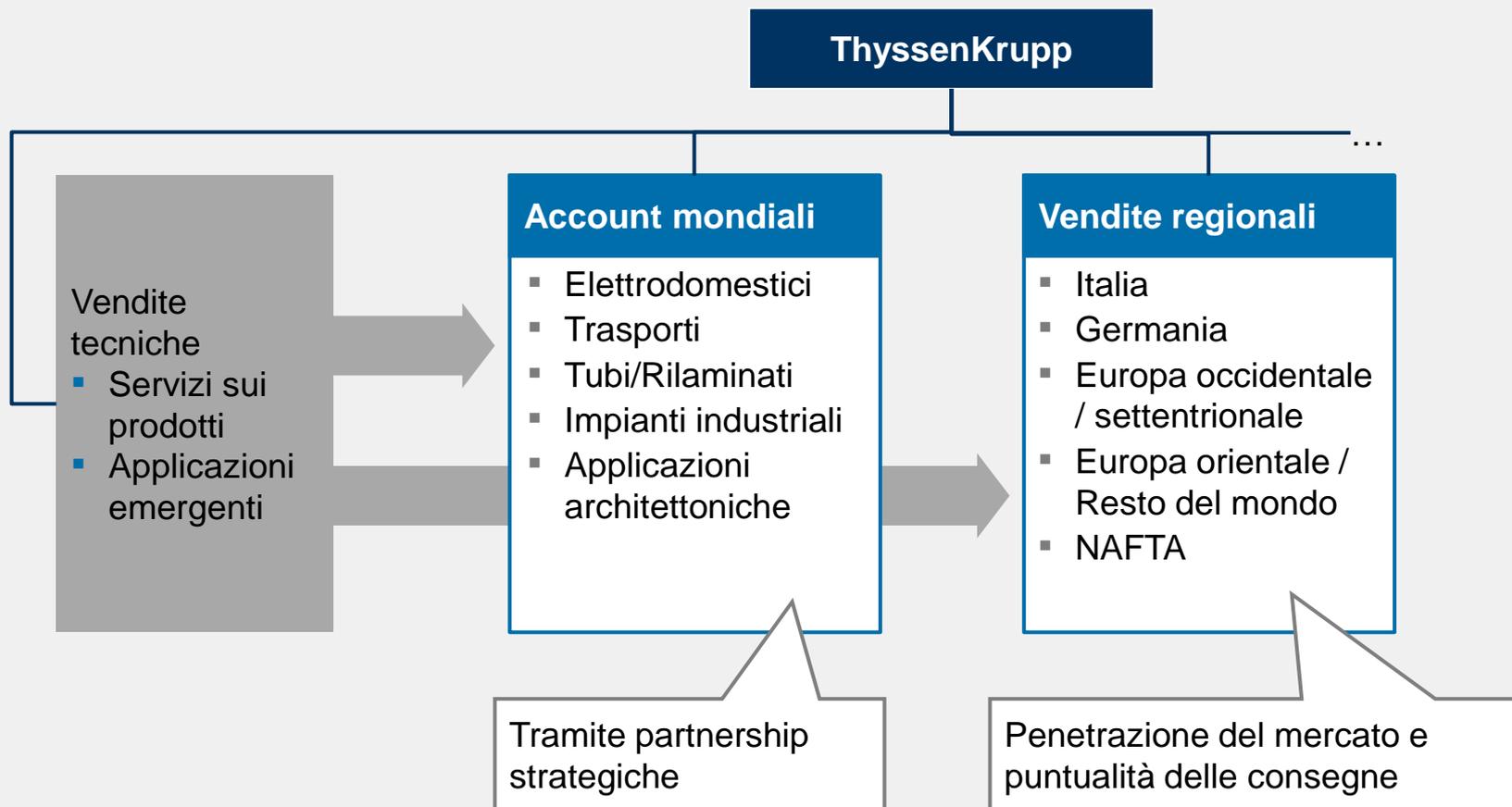


1 Utilizzo della struttura commerciale TK a servizio delle vendite di AST

Organizzazione delle vendite



1 Struttura organizzativa delle vendite orientata al cliente e al mercato

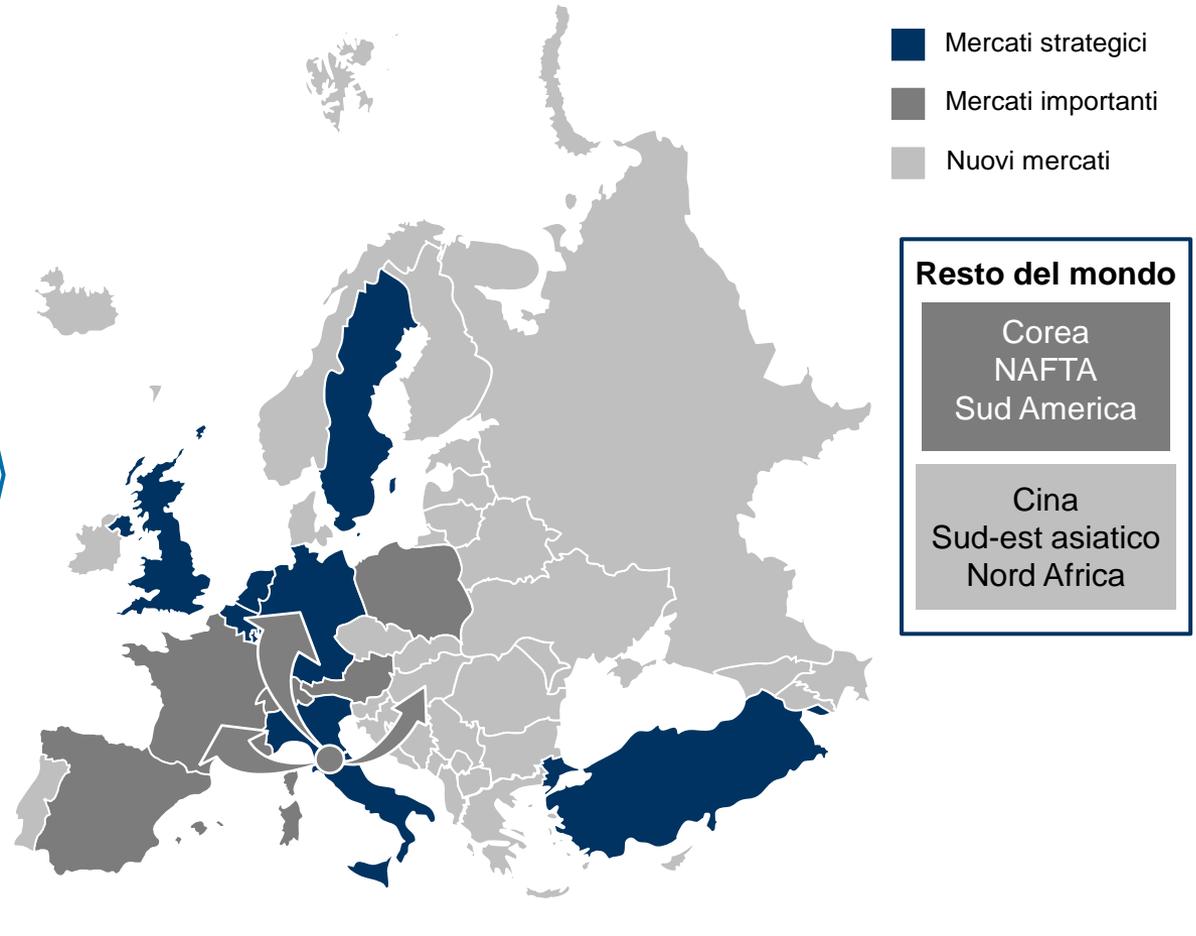


1 Previsioni di una forte espansione nei mercati chiave

Classificazione dei mercati di vendita per i prodotti AST

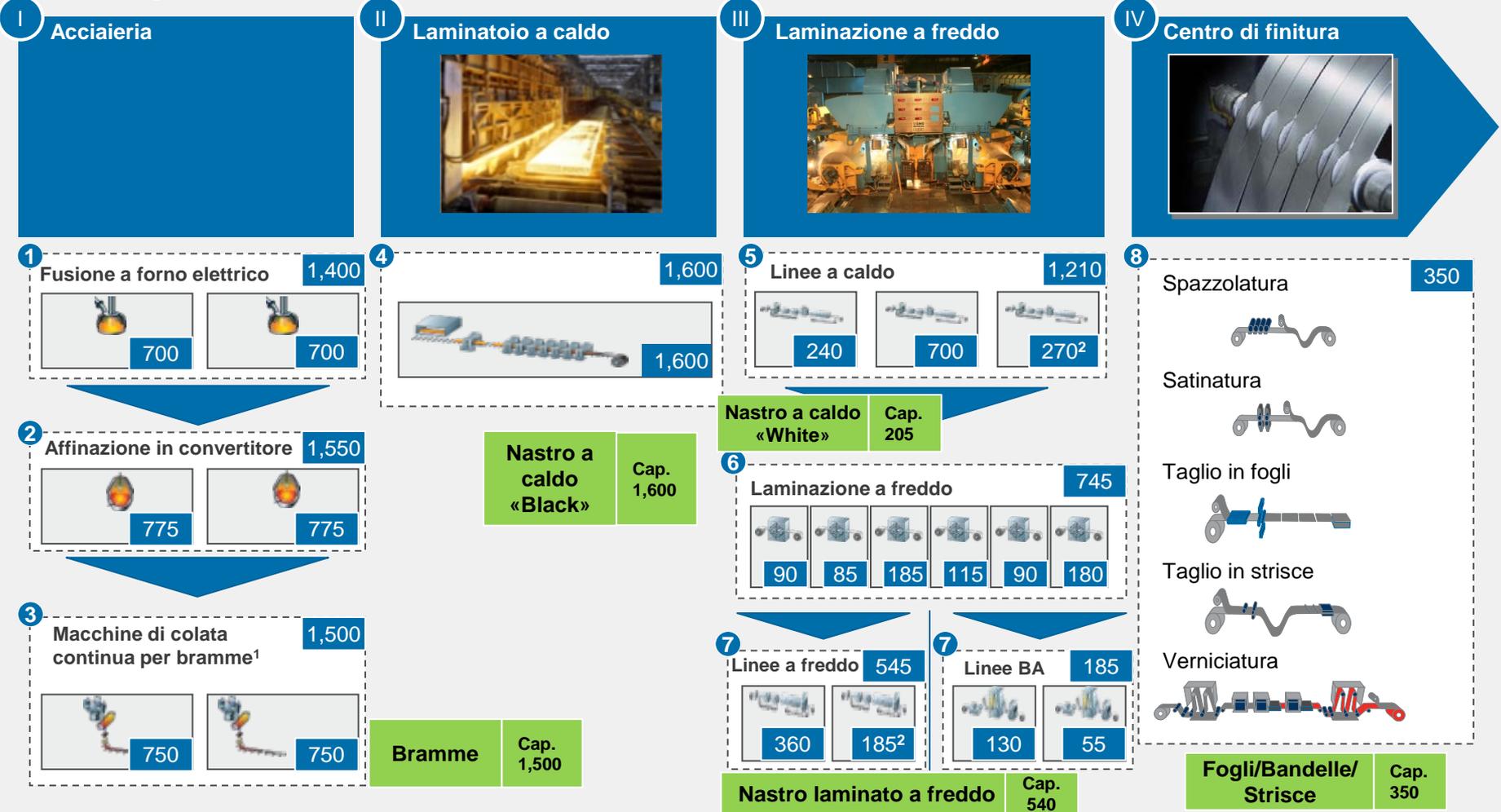
Principali cambiamenti

- Il gruppo AST verrà integrato nella rete di vendita TK MX e l'intero comparto vendite opererà come fornitore unico per il mercato globale dell'acciaio inossidabile
- Il piano vendite di AST verrà differenziato per clienti finali (elettrodomestici, trasporti, impianti industriali, ecc.), per clienti strategici e per clienti ad alto margine. Le vendite saranno organizzate per aree geografiche
- I Service Center saranno il veicolo per raggiungere nuovi mercati in nuovi paesi



2 Impianti, Ciclo di Produzione e Capacità Attuali

 Fase di lavorazione **xx** Capacità massima totale teorica (kt)
 Macchinari Capacità produttiva attuale (kt)



1 Comprende 40-45 kt di lingotti per forgia

2 Utilizzabile alternativamente come «Linea a caldo» (270 kt) che come «Linea a freddo» (185 kt)

2 La capacità produttiva di una singola linea di Acciaieria può essere aumentata in due step

Investimenti

1° STEP

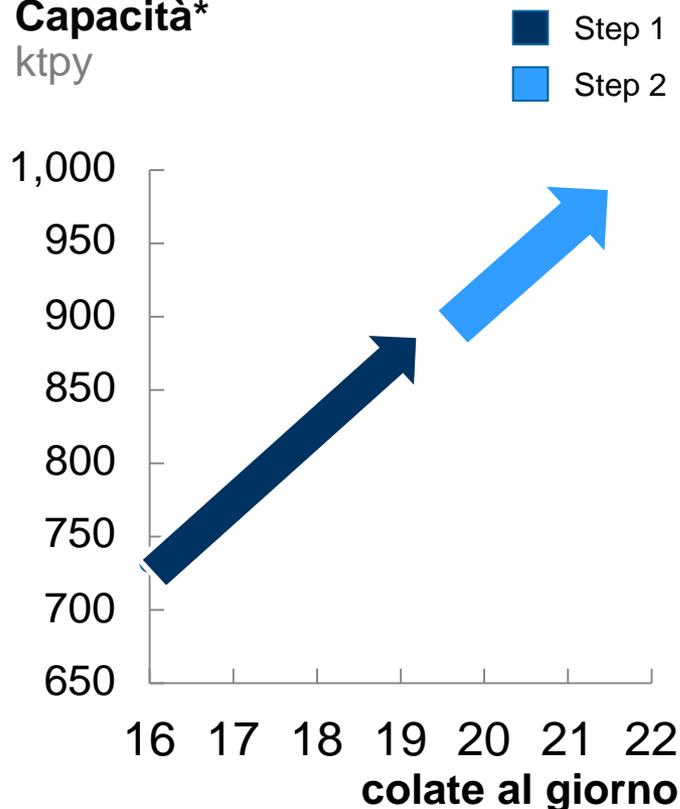
- **Forno elettrico ad arco:** installazione di 4 bruciatori da 6 MW (ciascuno) per aumentare l'apporto di energia in EAF
- **Convertitore AOD:**
 - installazione di sistemi automatici avanzati di livello 2
 - installazione di una «sublance» per ridurre ulteriormente il tap-to-tap (tempo di fabbricazione)

2° STEP (da decidere)

- **Forno elettrico ad arco:**
 - aumentare la capacità del trasformatore da 120 MVA a 150 MVA
 - implementare un nuovo forno fusoria all'avanguardia ottimizzato per la produzione di acciaio inossidabile
 - Incremento del diametro del tino
 - Sistema di colaggio «a canale»
 - Incremento diametro elettrodi a 700 mm

Impatto sulla capacità

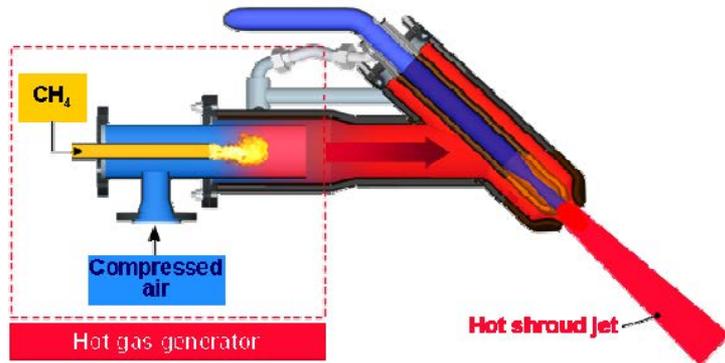
Capacità* ktpy



*Calcolato a 150 t a colata su 300 giorni di produzione netta

2 Aumentare l'apporto di energia al forno elettrico: 4 bruciatori a gas in aggiunta, con una potenza di 6 MW ciascuno

Descrizione della tecnologia



Impatto

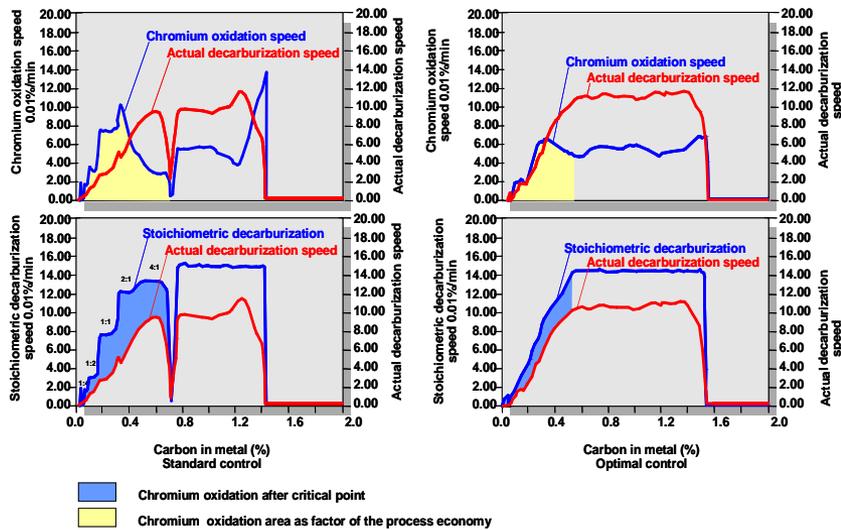
Vantaggi

- Maggiore densità energetica con riduzione tempi di fusione e conseguente aumento della produttività
- Parziale sostituzione dell'energia elettrica con energia chimica (gas naturale e ossigeno) con conseguente riduzione dei costi
- Riduzione del tempo di «power-on» con minor consumo di elettrodi e materiali refrattari
- Migliore mescolamento tra acciaio e scoria con minor perdita di Cromo

FONTE: SMS

2 Ottimizzare le operazioni al convertitore AOD: installazione di sistemi di controllo processo avanzati e di impianto di «sublance» per minimizzare i tempi affinazione in AOD

AOD L2-model



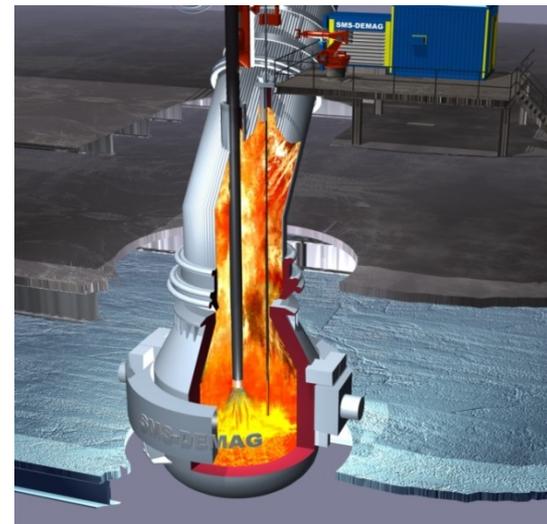
Vantaggi

- Miglioramento del controllo processo e condizioni di processo più stabili
- Miglior resa di cromo e nichel e minor consumo di FeSi e Calce
- Maggior velocità del processo di decarburazione e riduzione del tap-to tap e del consumo di gas

FONTE: SMS

Acciai Speciali Terni
July 17, 2014

Sublance



Vantaggi

- Maggiore precisione nel raggiungimento delle temperature finali e contenuti analitici di carbonio e di zolfo
- Riduzione consumi di ossigeno e conseguente riduzione consumo di alluminio
- Controllo dinamico della decarburazione tramite controllo della temperatura
- Maggior durata dei materiali refrattari

Acciai Speciali Terni



3 Il Turnaround di AST richiede l'implementazione di azioni per l'efficiamento operativo

Azione	Descrizione
Materie prime	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiamento della strategia di acquisto delle materie prime, incremento dello scrap ratio e ottimizzazione/rinegoziazione dei contratti di acquisto
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinegoziazione dei contratti con i fornitori esterni, per essere allineati ai nuovi volumi di produzione e ridurre le inefficienze
Monitoraggio della struttura dei costi dell'energia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proroga delle «misure» attuali sulle forniture di energia elettrica ▪ Rinegoziazione dei contratti di fornitura di altre fonti energetiche
Efficientamento produttivo delle operazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Applicazione dei concetti di produzione «lean» ▪ Massimizzazione della capacità del forno principale
Ottimizzazione del costo orario del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione del 10% del costo medio del lavoro attraverso la rinegoziazione dei contratti
Produttività del personale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negoziazione di un accordo per riduzione di personale

Investimenti

- Investimento di 2-5 mln di EUR per ottimizzare la capacità del forno principale
- Ulteriore investimento di 20 mln di EUR per ammodernare il forno attualmente in uso (da decidere)

Gli investimenti futuri verranno decisi in base al successo delle iniziative sui costi e alle evoluzioni dei mercati

4 La fusione delle Società del Gruppo in AST consente di aumentare l'efficienza e di focalizzare sulle attività operative

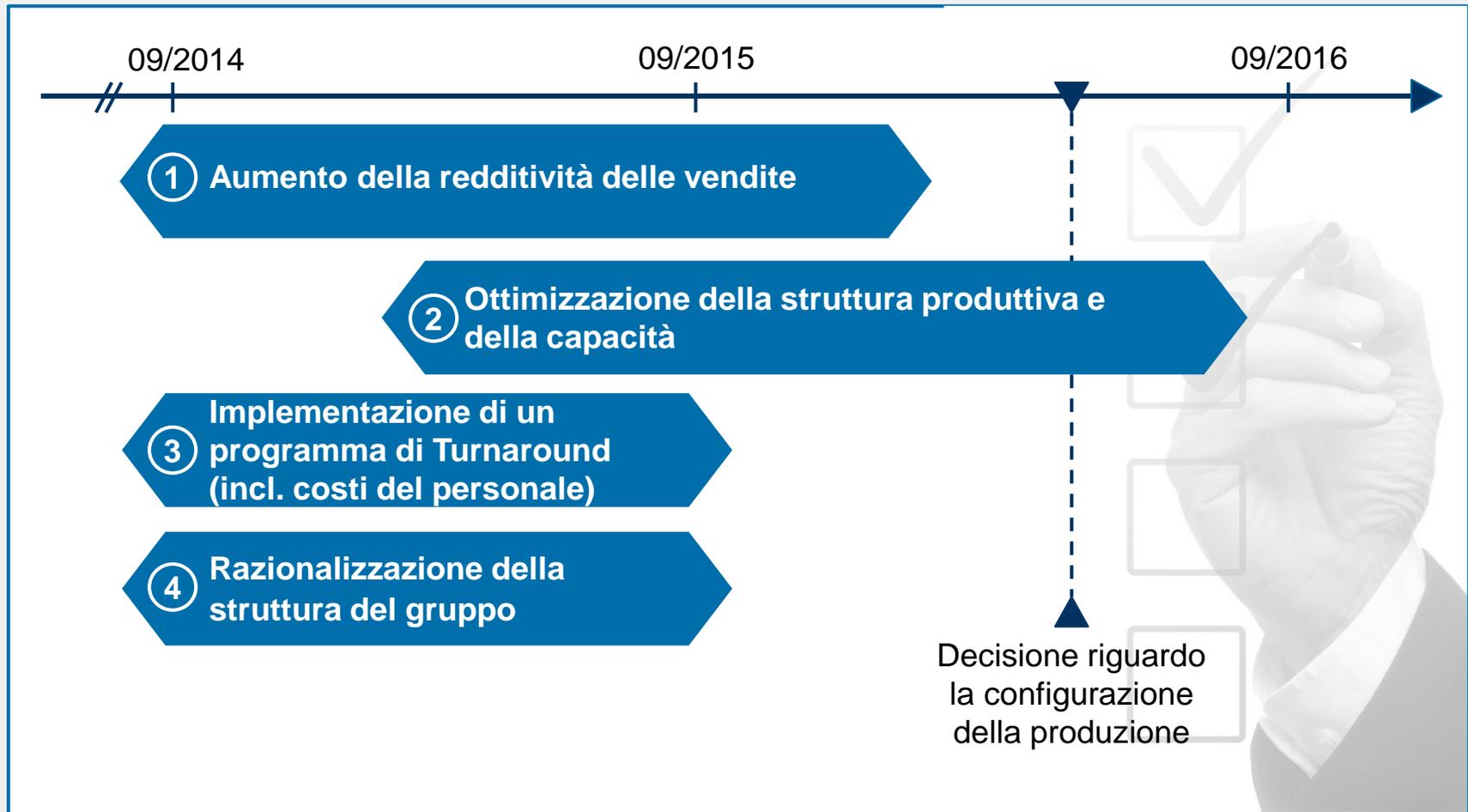
Personale,
Giugno 2014



La fusione delle società del gruppo con AST S.p.A. permetterà di:

- Razionalizzare le attività riducendo attività duplicate
- Ridurre i costi di comunicazione e amministrazione
- Migliorare inefficienze nelle società controllate

L'implementazione delle azioni per l'efficiamento operativo è prevista nei prossimi due anni



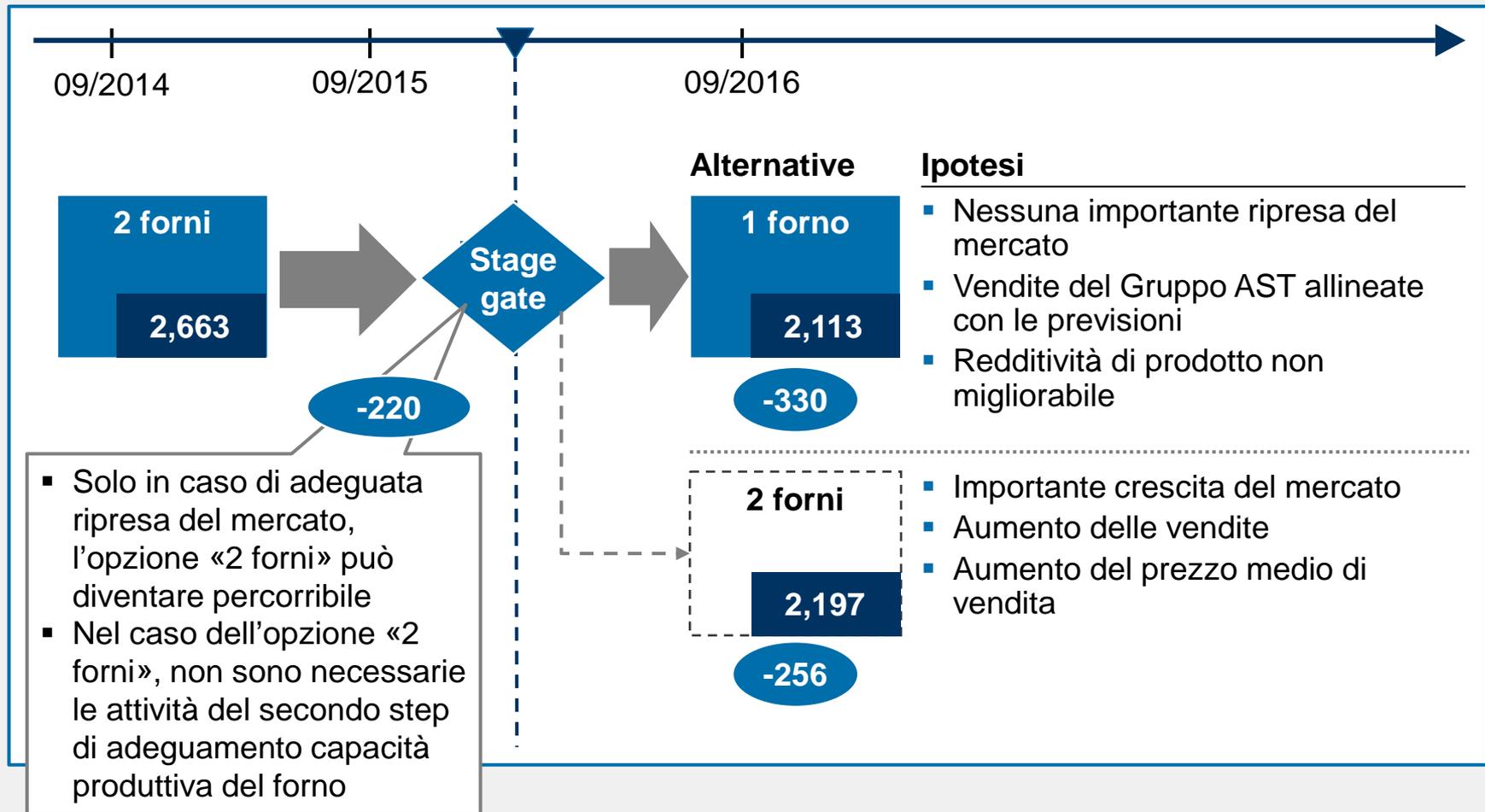
La scelta del numero di forni dipenderà da crescita del mercato, vendite e andamento dei prezzi

xx

Personale
totale

xx

Riduzione del
personale



Per raggiungere l'indipendenza finanziaria è necessario il break-even di EBITDA in 2 anni ed il break-even di risultato netto in 4 anni

AST S.p.A.

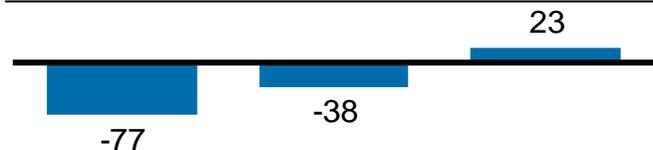
Obiettivi chiave

mn €

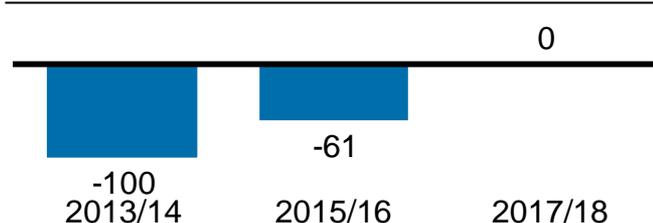
EBITDA



EBIT



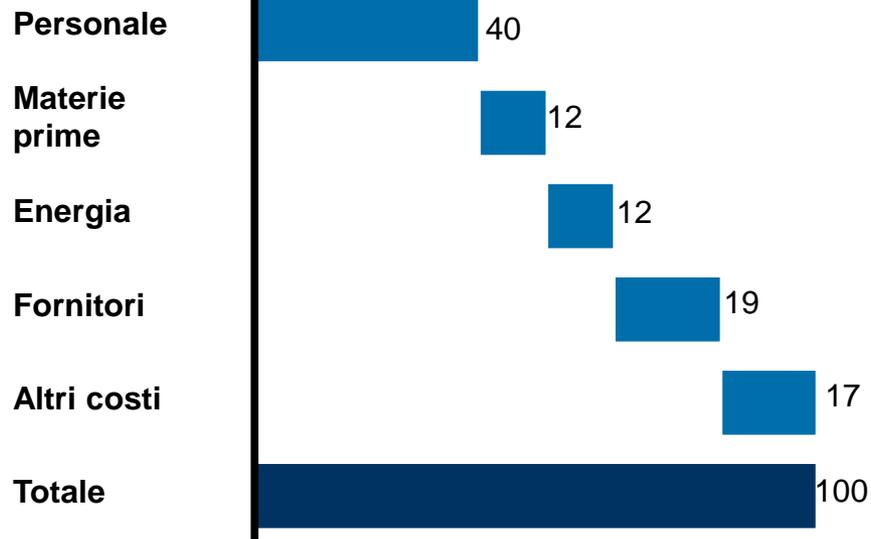
Risultato netto¹



Piano di azione

mn €

Miglioramento Risultato annuale



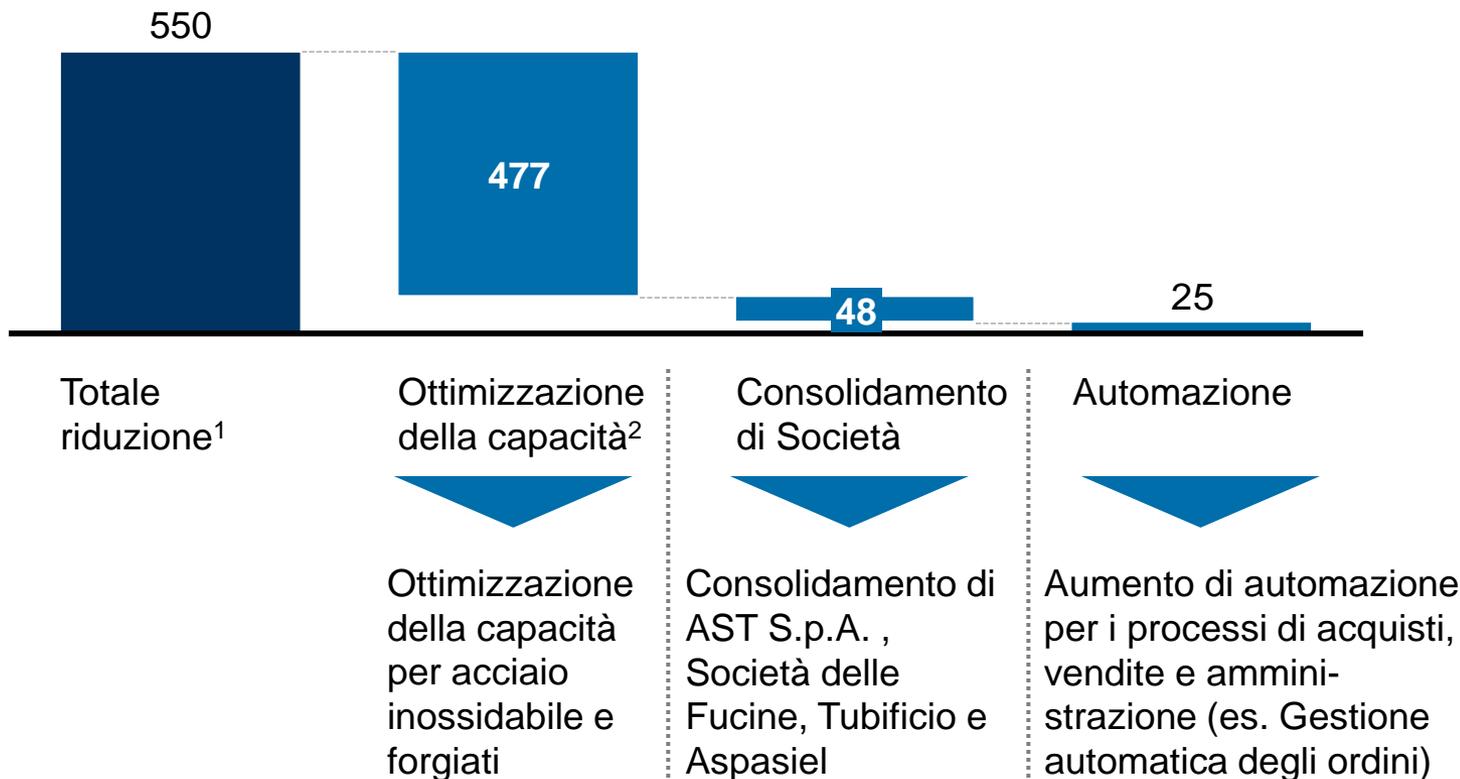
¹ Assumendo nessuna tassazione su risultati negativi

FONTE: Gruppo AST

La riduzione del personale dovrà essere parte del Turnaround del Gruppo

Riduzione del personale

Scenario con 1 forno

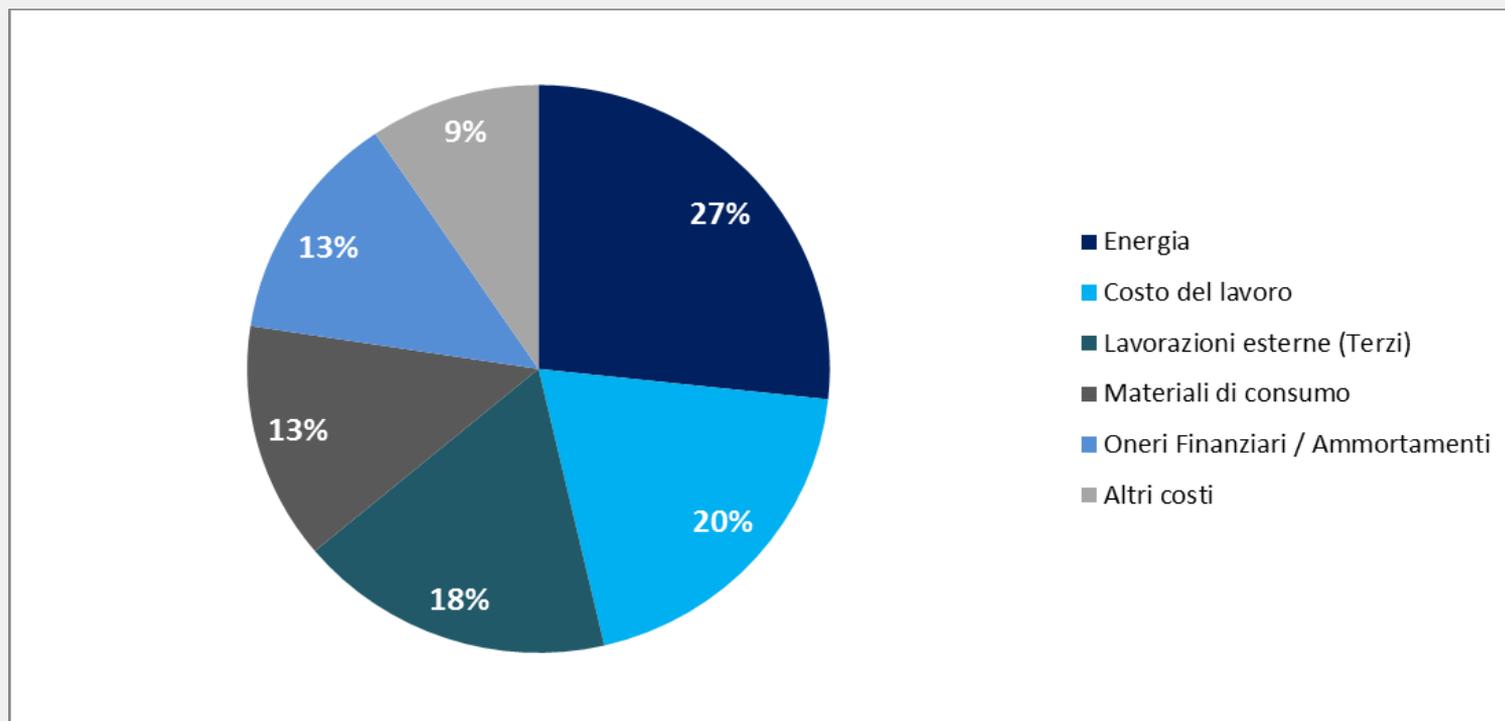


1. 476 per lo scenario con 2 forni 2. 403 per lo scenario con 2 forni

Informazioni aggiuntive

AST S.p.A. - Esercizio Gennaio – Dicembre 2013

Fatturato 1.813 Mio.€
Materie Prime 1.373 Mio.€
Valore Aggiunto 440 Mio.€



Dettaglio dei costi aziendali

Investimenti AST – periodo 2014/2018 (m€)

INVESTIMENTI nel PIANO (€.Mio)	FY 2014/2015	FY 2015/2016	FY 2016/2017	FY 2017/2018
	<u>29,0</u>	<u>24,0</u>	<u>24,0</u>	<u>24,0</u>
<u>Progetti principali</u>				
Bruciatori FEA5	2,0	-	-	-
Prescrizioni AIA	0,5	0,5	0,5	0,5
Discarica	4,8	2,0	-	-
Antincendio	1,7	2,0	1,5	1,5
Sistema abbattimento fumi FEA4	4,3	-	-	-
Sistema carboni attivi FEA5	-	0,6	-	-
Aspirazione fumi area trattamento scorie	0,8	-	-	-
Sostituzione serbatoi acidi	0,3	0,3	0,3	-
Automazione AOD	-	1,2	0,5	0,5
Modernizzazione parco rottame	-	1,7	1,1	-
Sostituzione interruttori 220 KV	-	1,0	0,5	0,5
Ammodernamento sicurezze ZMILL/Temper	0,4	0,2	0,2	0,2
Revamping rettifiche cilindri ZMILL	-	0,5	0,5	-
Lancia per AOD	1,5	1,5	-	-
Ricambi	2,0	2,0	2,0	2,0
Attrezzature siderurgiche	2,5	3,0	3,0	3,0
Altri progetti	8,2	7,6	13,9	15,8
- di cui Ambiente e sicurezza	42%			