

INTERVENTO

La nuova sfida è il consolidamento

di **Michele Nones**

L'odierna conferma del vertice aziendale di Finmeccanica evidenzia l'apprezzamento dell'azionista di riferimento, il ministero del Tesoro, e dei rappresentanti dei fondi di investimento per la strategia perseguita negli ultimi anni dalla principale società italiana operante nel settore dell'alta tecnologia che chiude così la terza fase del complesso e radicale processo di trasformazione iniziato dieci anni fa.

Ricordare il punto di partenza, per altro non così lontano nella vita di una grande impresa, è importante per valutare meglio il punto di arrivo e lo sforzo messo in atto per conseguire gli attuali risultati. La ricorrenza del 60° anniversario della costituzione di Finmeccanica costituisce per di più un'occasione fortunata per collocare questo bilancio nel contesto della storia di quello che è stato ed è sempre più diventato il principale attore italiano nel campo dell'aerospazio, sicurezza e difesa.

Vedendo i risultati odierni sembra quasi incredibile che dieci anni fa questo gruppo si trovasse sull'orlo del baratro e che qualcuno allora ne potesse ipotizzare un inesorabile declino.

Nel 1997 l'indebitamento era di 4 miliardi di euro con una perdita di oltre un miliardo, più di 61 mila dipendenti, 7,9 miliardi di euro di fatturato di cui solo il 41% nell'aerospazio e difesa, un Ebit negativo allo 0,2% come il Roi, un portafoglio di 12,3 miliardi di cui il 48% nell'aerospazio e difesa, per non citare che i dati più significativi. Ma, soprattutto, una holding pubblica operante nei più disparati settori che non risultava in al-

cun modo privatizzabile.

Di qui parte il riscatto di Finmeccanica con una prima fase che, nel giro di tre anni, porta

LO SCENARIO

Dopo il salvataggio, la destatalizzazione e il riposizionamento, l'obiettivo è diventare un vero player globale

al turnaround grazie a dismissioni (20 società maggiori con oltre 14000 dipendenti) e ad un forte investimento di capitali con l'apporto della quota italiana di Stm (in totale 2,2 miliardi di euro). Nella primavera del 2000, quando viene lanciata la seconda fase, quella della privatizzazione, Finmeccanica si presenta con una nuova veste: indebitamento sceso a 500 milioni di euro, dipendenti ridotti a meno di 44000, un fatturato ridotto a 6 miliardi di cui, però, il 58% nell'aerospazio e difesa, l'Ebit salito al 5%, il Roi salito al 9,7%, un maggiore portafoglio ordini di 14,7 miliardi di cui ben il 71 nell'aerospazio e difesa. La nuova Finmeccanica comincia così ad evidenziare il suo core business. La strategia presentata al mercato si basava, infatti, su una focalizzazione delle attività nel settore dell'aerospazio e difesa, attraverso il rafforzamento delle joint ventures settoriali con i principali produttori europei, e, grazie al completamento della ristrutturazione, il disimpegno da energia e trasporti. Alla fine dell'anno la quota pubblica scendeva così a circa il 30% grazie al collocamento di 5 miliardi di euro di azioni e Finmeccanica cominciava a potersi muovere come un grande gruppo industriale operante in una logica di mercato.

Il 2000-01 rappresenta, quin-

di, il punto di svolta nella recente storia di Finmeccanica. Il nuovo scenario di riferimento a livello di grandi gruppi europei impone una prima correzione di rotta. Da una parte si deve procedere alla concentrazione di altri segmenti dell'industria italiana, dall'altra si deve puntare al consolidamento delle joint-ventures: ambedue richiedono nuove risorse che sono rese disponibili grazie alla riduzione della quota Stm dal 44% iniziale (detenuto a metà con i francesi) al 35%. Le nuove linee di indirizzo strategico ipotizzano, a fine 2000, la possibilità di sfruttare eventuali opzioni di ingresso in realtà nord-americane e il possibile superamento del modello di partecipazione alle singole joint-ventures operative fin qui perseguito e l'assunzione di posizioni di controllo e/o di azionista di riferimento nelle società europee leader nei settori dell'elicotteristica, dell'elettronica per la difesa e dell'aerospazio. Quello che viene identificato come piano "ongoing" richiede risorse stimate in 5 miliardi di euro in un biennio, ottenibili con una progressiva riduzione della quota Stm fino al 11%. Uno dei problemi era, infatti, l'ancora scarsa "visibilità" del core business di Finmeccanica: nonostante aerospazio e difesa rappresentassero ormai oltre il 60% del fatturato, la capitalizzazione in Borsa corrispondeva quasi (90%) al valore dell'investimento in Stm.

Con il 2001 inizia la terza fase del processo ora concluso. Il nuovo vertice aziendale deve subito affrontare il radicale cambiamento dello scenario strategico dopo l'11 settembre. Quattro aspetti emergono subito con chiarezza: 1) crollo del trasporto aereo con conseguenti ricadute sull'industria aereo-

nautica civile (che durerà alcuni anni); 2) ripresa delle spese militari americane che fanno di quel mercato il punto di riferimento internazionale; 3) arresto del processo di integrazione europea (fino allo scorso anno), che si riflette anche sul mercato militare in termini di mantenimento della frammentazione nazionale (anche se ora si sta profilando un cambiamento) e di ulteriore differenziazione fra due mercati in crescita (Regno Unito e Francia) e gli altri in calo (compresa e, anzi, ai primi posti l'Italia); 4) crescita del mercato della sicurezza legata alla minaccia terroristica. Finmeccanica ha dovuto, quindi, adeguare le sue strategie e questo ha portato nel giro di questi ultimi sette anni a rafforzare il core business nell'aerospazio, sicurezza e difesa, internazionalizzare il gruppo attraverso l'acquisizione completa di alcune joint-ventures e nuove società estere (soprattutto nel Regno Unito), entrare sul mercato americano ottenendo alcuni importanti risultati commerciali e industriali, rafforzare la presenza nel mercato della sicurezza, ridurre la presenza in alcuni segmenti civili, realizzare una maggiore integrazione/omogeneizzazione delle attività.

Il risultato di questa strategia è evidenziato dai dati del 2007: 13,4 miliardi di euro di fatturato contro i 6,2 del 2000 di cui l'83% nel core business; utile netto di quasi 500 milioni; Ebit all'8,1%; Roi al 18,9%; indebitamento per 1,1 miliardi; quasi 61 mila dipendenti. Ma, soprattutto, Finmeccanica è un grande gruppo riconosciuto anche dal mercato come uno degli attori del mercato dell'aerospazio, sicurezza e di-



fesa: oggi la partecipazione in Stm vale 300 milioni (pari a meno del 4%), mentre la capitalizzazione in Borsa di Finmeccanica è di oltre 8,2 miliardi di euro. Da gruppo con una dimensione prevalentemente italiana è diventato un gruppo a dimensione internazionale: in termini di vendite, di attività industriali (presente oltre che sul mercato domestico, su quello inglese nell'elicotteristica e avionica e in progressiva espansione su quello americano, nell'elicotteristica, nei velivoli da trasporto e ora, grazie all'acquisizione di Drs Technologies, nell'elettronica per la difesa), di azionariato (grazie alla significativa presenza di fondi di investimento internazionali) e, seppur più limitatamente, di management.

Il mantenimento del vertice aziendale, sotto la presidenza di Pier Francesco Guarguaglini, assume, in questo contesto, anche il significato di un mandato a completare la trasformazione realizzata, integrando vecchie e nuove attività in un gruppo che deve saper operare sempre più in una logica di mercato e in cui la stessa presenza dell'azionista pubblico finirà con l'essere in prospettiva diluita. Dopo la fase del salvataggio, della privatizzazione, del riposizionamento, si apre ora per Finmeccanica la sfida di una quarta fase basata sulle esclusive proprie risorse: quella del consolidamento e della crescita sul mercato internazionale. Vincerla non è solo nell'interesse dei suoi azionisti, ma dell'intero paese se vogliamo continuare ad essere presenti nel settore delle tecnologie avanzate.