



Diventare quello che siamo

Pier Francesco Guarguaglini

Presidente e Amministratore Delegato, Finmeccanica

Il 2008 rappresenta per Finmeccanica l'anno del salto di qualità.

Come sapete, infatti, quest'anno abbiamo avviato una acquisizione, quella di DRS Technologies, estremamente significativa sia per l'impegno economico, sia per l'obiettivo: un'azienda di prima grandezza appartenente alla base industriale della difesa degli Stati Uniti.

Questa operazione non è ancora conclusa, perché stiamo aspettando una serie di autorizzazioni. Tuttavia noi siamo fiduciosi in un esito positivo e quindi ragioniamo in questa prospettiva.

Questo non significa né che pensiamo di aver raggiunto un traguardo particolare, né che riteniamo che il Gruppo abbia assunto una fisionomia definitiva e che non ci sia margine per una sua ulteriore evoluzione.

Significa che riteniamo che si stia concludendo una importante fase della vita di Finmeccanica, durante la quale abbiamo definito cosa sarà il Gruppo d'ora in avanti e, con l'acquisizione di DRS, pensiamo di esserci dotati delle competenze e degli strumenti tecnologici e organizzativi necessari a tradurre in pratica questa visione.

E riteniamo che si stia aprendo una nuova fase, che è quella in cui Finmeccanica deve "diventare quello che è", cioè mettere a frutto le competenze e gli strumenti di cui ho parlato ed attuare pienamente le sue potenzialità.

Il fatto che questa transizione avvenga proprio mentre celebriamo il 60° anniversario di Finmeccanica è ovviamente casuale, ma al tempo stesso suggestivo.

Oggi Finmeccanica è un Gruppo realmente internazionale, con oltre 150 sedi estere, delle quali più di un terzo sono siti produttivi.



FARNBOROUGH2008

Anche la provenienza geografica degli ordini fornisce un indice importante del livello di internazionalizzazione di Finmeccanica.

Nel 2004, solo il 20% degli ordini era originato al di fuori del mercato domestico, che allora era costituito dalla sola Italia.

Oggi, il 58% degli ordini proviene dal di fuori del nostro mercato domestico, che oltre all'Italia include anche il Regno Unito.

Nonostante questa progressiva internazionalizzazione, però, abbiamo mantenuto uno spiccato carattere multidomestico, nel senso che promuoviamo il senso di appartenenza al Gruppo nel rispetto e nella valorizzazione delle differenti identità nazionali.

Nel 2007 i ricavi hanno raggiunto i 13.4 miliardi di euro (+8% rispetto al 2006) mentre l'EBIT ha superato il miliardo di euro (+19% rispetto al 2006) con un margine sui ricavi dell'8.1%.

Se si aggiungono *pro forma* i ricavi di DRS, il totale per Finmeccanica raggiunge i 15.7 miliardi di euro.

Le attività di Finmeccanica si fondano su tre pilastri strategici: aeronautica, elicotteri e elettronica per difesa e sicurezza.

Abbiamo scelto questi tre pilastri sia per focalizzarci sui settori in cui eravamo più competitivi e per mettere a frutto investimenti in ricerca di lungo periodo, sia sulla base delle nostre valutazioni sulle opportunità di mercato su scala globale.

Inoltre non bisogna dimenticare che particolarmente i settori degli elicotteri e dell'elettronica per la difesa hanno una forte valenza in riferimento alle crescenti richieste di sicurezza.

La scelta dei tre pilastri ha orientato la politica degli investimenti del Gruppo nel passato e determina quella pianificata per il futuro: circa l'80% degli investimenti, sia per la ricerca tecnologica sia per nuovi insediamenti e acquisizioni riguardano infatti questi settori. Questa percentuale è significativamente maggiore se si considera l'acquisizione di DRS.

Grazie a queste scelte e a questi sforzi Finmeccanica è entrata stabilmente nell'*elite* mondiale dell'aerospazio e difesa, come dimostrano i risultati conseguiti negli ultimi anni in tutto il mondo, e in particolare nel mercato statunitense.

Accanto ai tre pilastri abbiamo mantenuto il controllo e migliorato la competitività delle nostre attività in settori strategici quali lo spazio, i sistemi di difesa, i trasporti e l'energia.

Questa scelta è stata fatta sia per valorizzare eccellenze tecnologiche e competenze presenti non solo in Finmeccanica, ma in generale nel Paese, sia per procurarci un ulteriore vantaggio competitivo, che deriva dall'ampiezza e dalla completezza del nostro portafoglio di offerta.

Infatti, la possibilità di offrire soluzioni e sistemi in settori assai differenti fra loro, unita allo sforzo costante della capogruppo di armonizzare le attività delle diverse aziende operative, ci mette in condizione di proporre soluzioni integrate per problemi operativi complessi che vanno sempre più incontro alle nuove esigenze dei clienti istituzionali e professionali.

Questa peculiare caratteristica ci consente anche di far fronte in modo efficace e originale alla nuova e sempre più articolata richiesta di sicurezza.

La sicurezza, infatti, non è più una semplice appendice delle attività della difesa, ma costituisce un settore di *business* a sé stante, con caratteristiche ben definite e che fa uso di numerosi elementi derivati dal mondo della difesa, oltre che essere diventato una ulteriore dimensione per tutti i sistemi e le infrastrutture.

Più in generale, alle capacità sistemistiche, che ci consentono di competere sui mercati internazionali come integratori di sistemi, abbiamo affiancato crescenti capacità nel *service* e nel *training* che ci permettono di fornire ai clienti un'offerta "a vita intera".

In questo ambito, in particolare, il *know-how* presente in DRS ci consentirà di consolidare le nostre attività, portandole ad un livello di maggiore maturità.

Dal punto di vista delle competenze interne pensiamo di avere sviluppato un piano di investimenti adeguato, sia sotto il profilo della quantità che sotto quello della qualità.

L'impegno per le attività di ricerca e sviluppo negli ultimi anni si è mantenuto sempre tra il 16% e il 14% dei ricavi e, in termini assoluti, dal 2002 ad oggi abbiamo investito circa 9 miliardi di euro in ricerca.

L'altra direzione in cui abbiamo investito è quella della formazione continua dei dipendenti del Gruppo, dai neoassunti ai *top* manager. Lo scorso anno abbiamo speso oltre 10 milioni di euro per più di 750.000 ore di formazione complessiva, che significa una spesa *pro capite* media di 250 euro per quasi 20 ore.

Per "diventare quello che siamo" abbiamo ben chiaro in mente quello che dobbiamo fare.

Innanzitutto, dopo aver acquisito le competenze e gli strumenti necessari per competere, dobbiamo integrarli in modo ottimale, sia a livello delle singole aziende, sia a livello di Gruppo.

I benefici di un'integrazione compiuta si misurano prima di tutto in termini di efficacia nella competizione internazionale, perché ci consentono di presentarci come un'azienda appartenente alla base industriale nazionale nei mercati domestici: Italia, Regno Unito e, in futuro, Stati Uniti.

Inoltre l'integrazione produce sensibili vantaggi organizzativi e produttivi, evitando inutili sovrapposizioni e scongiurando pericolose lacune.

Infine, solo una corretta integrazione trasversale consente di offrire le soluzioni *end-to-end* di cui parlavo prima.

La seconda direzione lungo cui continueremo a muoverci è quella delle alleanze strategiche, sia per determinati settori di *business* – come nel caso dello spazio, ormai consolidato e in fase di rilancio, o dei sistemi subacquei, ove una JV con DCNS e Thales dovrebbe essere costituita entro l'anno – sia in specifici mercati, come ad esempio l'Area del Golfo o l'India.

La proiezione internazionale per Finmeccanica ormai non è più un'esigenza, ma è divenuta una dinamica naturale entro la quale continueremo a sviluppare le nostre strategie commerciali e, ove opportuno, effettueremo investimenti strutturali o stringeremo alleanze di programma con *partner* locali.

Nel 2007 ci siamo attestati su quote di mercato mondiale importanti:

- il 7% per le attività relative ai tre pilastri strategici – che diventa l'8.5% includendo DRS;
- il 10.5% per lo spazio e i sistemi di difesa;
- il 2% per l'energia e i trasporti.

Nel 2010 contiamo di arrivare:

- all'8% per i pilastri strategici – al 10% includendo DRS;
- all'11% per lo spazio e i sistemi di difesa;
- al 2.5% per l'energia e i trasporti.

Per poter sostenere la crescita del Gruppo dobbiamo migliorare l'efficacia organizzativa e l'efficienza dei processi produttivi, in modo da garantire un flusso di cassa adeguato.

Laddove lo riterremo necessario e utile per lo sviluppo del *business*, faremo ricorso al mercato azionario.

L'obiettivo ultimo della nostra strategia complessiva è quello di migliorare costantemente la nostra capacità di creare valore, per garantire un'adeguata remunerazione del capitale investito.

Dal 2002 ad oggi il valore dell'EBIT è più che raddoppiato e il margine sui ricavi è passato dal 5.7% all'8.1%.

Il nostro traguardo è quello di raggiungere il 10% nel 2010.

A partire dal 2003, i dividendi pagati da Finmeccanica agli azionisti sono cresciuti del 20% all'anno, mentre il valore delle azioni è cresciuto di circa il 60%. È nostra intenzione mantenere questa tendenza.

In conclusione, la strada per il futuro di Finmeccanica è tracciata: ora si tratta di percorrerla fino in fondo, senza esitazioni e con la determinazione che ci ha portati fino a questo punto.