

Giugno 2009

La storia di Finmeccanica

Le origini. La Società Finanziaria Meccanica Finmeccanica venne costituita il 18 marzo del 1948 dall'IRI – Istituto per la Ricostruzione Industriale - per gestire l'insieme delle partecipazioni nell'industria meccanica e cantieristica acquisite nei primi quindici anni di vita dell'Istituto. La fine del secondo conflitto mondiale aveva lasciato l'industria italiana in condizioni critiche: gli stabilimenti erano stati distrutti dai bombardamenti e le fabbriche, che fino a quel momento avevano prodotto su commesse belliche, non erano in grado di riconvertirsi rapidamente per impieghi civili.

La ricostruzione. Pochi dati aiutano a comprendere la dimensione del problema che la nascente Finmeccanica doveva affrontare. Dopo la guerra, a seguito delle esigenze belliche, l'occupazione nelle industrie meccaniche era salita a 100.000 persone mentre nel frattempo erano scomparsi tutti i mercati di sbocco. Sulla cantieristica, la prima relazione di bilancio della Finmeccanica annotava: "Dal 1945 nessuna commessa degna di nota per le nuove costruzioni dall'armamento mercantile italiano". L'attenzione si concentrò su settori come la cantieristica, che fu scorporata nel 1959 per confluire nella neonata Fincantieri, l'automotoristico, il ferroviario e il macchinario industriale.

L'Aeritalia. Il portafoglio delle attività era tuttavia molto diversificato e negli anni Sessanta il Gruppo scelse di concentrarsi su precisi settori chiave, acquisendo le aziende elettromeccaniche e trasferendo le aziende ferroviarie ed elettroniche. All'inizio degli anni Settanta Finmeccanica aveva cambiato fisionomia, con pochi settori industriali che ruotavano attorno ad Alfa Romeo, ad Ansaldo e ad Aeritalia. Quest'ultima era nata nel 1969, quando Fiat e Finmeccanica concentrarono le loro migliori risorse in un'azienda che per molti anni sarebbe stata la più importante in Italia nel campo aerospaziale. Nel comparto termo-elettro-meccanico, facendo perno sulla storica azienda fondata nel 1853 da Giovanni Ansaldo, Finmeccanica avviò una serie di acquisizioni, creando un polo leader nella produzione di impianti e macchine per l'energia e i trasporti.

La sfida internazionale. La crisi energetica del 1973 spinse Finmeccanica a mutare orizzonte strategico, puntando le proprie carte sui settori a maggior prospettiva di crescita. Il futuro di Alfa Romeo fu garantito dal passaggio a Fiat, mentre Ansaldo si orientò verso l'internazionalizzazione, valorizzando il settore ferroviario e impiantistico. Infine, dopo il disimpegno di Fiat da Aeritalia, Finmeccanica puntò decisamente sulla scommessa internazionale per questa giovane azienda, partecipando a importanti programmi civili e militari, tra i quali lo Spacelab, che lanciò il Gruppo verso posizioni di primato in campo spaziale.

La scommessa sull'elettronica. Alla fine degli anni Ottanta i tempi erano maturi per passare dal risanamento allo sviluppo internazionale. L'apertura dei mercati imponeva alle imprese acquisizioni e alleanze che avrebbero ridisegnato, nel giro di un decennio, interi settori industriali. Finmeccanica decise di scommettere sull'elettronica, riportando a casa Selenia ed Elsag. Dalla fusione di Aeritalia e Selenia nasceva Alenia, complesso industriale dotato di una base tecnologica ampia e avanzata nell'aerospazio e nei sistemi elettronici. Contemporaneamente Ansaldo si espandeva oltre confine con acquisizioni nel settore del segnalamento ferroviario, mentre il settore energia trovava, dopo varie revisioni societarie, la definitiva sistemazione in Ansaldo Energia.

Lo sbarco in Borsa. La via dell'internazionalizzazione era tracciata: l'incidenza della componente estera sui ricavi era al 40%. Ma i nuovi cambiamenti mondiali aprivano altre incognite e sfide per il Gruppo. La fine della Guerra Fredda, la crisi del trasporto aereo e le liberalizzazioni energetiche ebbero pesanti ripercussioni sulle commesse per la difesa e sui prezzi dell'energia, ma Finmeccanica

Finmeccanica ha un ruolo di primo piano nell'industria mondiale dell'aerospazio e difesa ed è presente nei grandi programmi internazionali del settore con le proprie imprese e attraverso partnership consolidate in Europa e negli USA. Leader nella progettazione e produzione di elicotteri, elettronica per la difesa e sicurezza, velivoli civili e militari, aerostutture, satelliti, infrastrutture spaziali, sistemi di difesa, è il primo gruppo italiano nel settore dell'alta tecnologia. Finmeccanica vanta anche asset produttivi e competenze di rilievo nei settori Trasporti ed Energia; quotata alla Borsa di Milano, opera attraverso società controllate e joint venture. Impiega circa 73.000 addetti, più di 12.600 dei quali negli Stati Uniti, circa 10.100 nel Regno Unito e oltre 3.600 in Francia. Per mantenere e sviluppare la propria eccellenza tecnologica, il Gruppo Finmeccanica impegna in Ricerca e Sviluppo risorse pari al 12% dei ricavi.

seppe mantenere la rotta seguendo le proprie linee strategiche più qualificanti, impegnandosi al contempo in azioni per il recupero della redditività, fino all'ingresso in Borsa. Nel 1992, attraverso la fusione con la controllata SIFA Finmeccanica fece il suo ingresso nel listino ufficiale del mercato azionario con la nuova denominazione sociale di Finmeccanica Società per Azioni.

Il "polo" della difesa. Di lì a poco nella holding confluivano le società della difesa che facevano capo all'Efim, concentrando nel Gruppo oltre il 70% delle capacità industriali nazionali per l'aerospazio e la difesa. Tutte con un importante passato industriale alle spalle: Agusta, Officine Galileo, Breda Meccanica Bresciana, Breda Costruzioni Ferroviarie, che portava in dote BredaMenarinibus, Oto Melara. Nasceva la WASS, che univa le attività subacquee di Fiat e Finmeccanica, mentre dall'integrazione di Ansaldo Trasporti e Breda Costruzioni Ferroviarie emergeva un gruppo ferroviario al vertice dei mercati internazionali. Con Ansaldo Signal trovava un assetto anche il settore del Segnalamento ferroviario, mentre qualche anno dopo Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari raggruppava le attività nei Sistemi ferroviari.

Il core business. La sfida della globalizzazione tuttavia, restringeva la platea dei giocatori veramente competitivi e Finmeccanica scontava ancora un tasso eccessivo di diversificazione, pur contando su un patrimonio tecnologico di indiscussa qualità. La successiva sfida fu quella di puntare dritto al *core business*, giocando le proprie carte solo nei settori con più elevate prospettive di crescita. È il momento delle joint venture con i principali operatori europei: AgustaWestland, Alenia Marconi Systems, MBDA, ATR.

Da holding finanziaria a industriale. Nel 2000 l'IRI collocò sul mercato la quasi totalità della sua partecipazione in Finmeccanica, per un controvalore di oltre 5 miliardi di euro, riducendo così la presenza pubblica nel capitale Finmeccanica. Dopo il disimpegno dell'IRI, Finmeccanica procede verso la trasformazione da holding finanziaria a gruppo industriale integrato. Le attività sono aggregate in società operative, in molti casi recuperando i nomi di antichi e gloriosi marchi, lasciando a Finmeccanica le funzioni di indirizzo e controllo. Elsag, Alenia Spazio, Agusta, Galileo Avionica, Oto Melara, Alenia Aeronautica, AnsaldoBreda: questi nomi sarebbero stati i protagonisti di una nuova stagione di successi.

La "crescita mirata". Il 2002 segna l'avvio di una politica di espansione nei settori dell'aerospazio, difesa e sicurezza, senza perdere d'occhio il settore dell'Energia e dei Trasporti, con strategie mirate alla valorizzazione delle eccellenze. Da queste scelte strategiche ha preso corpo l'attuale realtà Finmeccanica, Gruppo con solide basi in Italia ma fortemente proiettato sulla scena mondiale. La campagna acquisti porta nel perimetro del Gruppo Marconi Mobile, OTE e Marconi Mobile Access, che danno vita a Selenia Communications. E poi Aermacchi, Fiat Avio, Telespazio, Datamat e Vega. Infine il 100% di AgustaWestland, il "colpo" più importante, che aprirà a Finmeccanica le porte del mercato statunitense.

Finmeccanica nel mondo. Il 2005 è l'anno dei grandi successi che accreditano Finmeccanica nella top ten internazionale. Con lo US101 AgustaWestland si aggiudica la commessa della Casa Bianca per l'elicottero destinato al trasporto del Presidente USA. Il Ministero della Difesa britannico sceglie AgustaWestland per equipaggiare le forze armate del Regno Unito che diventa, per Finmeccanica, un vero e proprio mercato domestico. Con l'accordo Eurosystems Finmeccanica acquisisce importanti asset produttivi di BAE Systems nell'elettronica per la difesa: nasce la famiglia delle SELEX che riconfigura l'intero assetto del settore proiettando Finmeccanica al secondo posto in Europa e nella ristretta rosa dei competitor internazionali. E mentre Alenia Aeronautica mette a segno la collaborazione con Boeing per il 787 Dreamliner, si accorda con la russa Sukhoi per dar vita al progetto SuperJet 100 negli aerei regionali e vince, con il C-27J, la gara per il programma statunitense Joint Cargo Aircraft (JCA), la Space Alliance, prima con Alcatel e poi con Thales, dà a Finmeccanica il primato spaziale europeo garantendole una posizione di primo piano nei più importanti programmi europei, da Galileo a COSMO-SkyMed.

La quotazione di Ansaldo STS. La focalizzazione sul *core business* non ha comportato una minore attenzione ai settori civili, dove Finmeccanica ha messo in atto una strategia mirata alla loro valorizzazione. A novembre 2005 Finmeccanica costituisce Ansaldo STS nella quale confluiscono le attività di Ansaldo Signal nel Segnalamento e di Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari nei Sistemi. Subito dopo il 60% della società viene collocato in Borsa. Oggi Ansaldo STS è un grande gruppo

internazionale con risorse distribuite in 18 paesi ed è all'avanguardia nella progettazione e realizzazione di sistemi integrati per i trasporti *mass-transit* e su rotaia. Infine, nel settore dei Veicoli, il recente accordo con Bombardier apre, per AnsaldoBreda, interessanti prospettive nell'Alta Velocità, mentre Ansaldo Energia rafforza la presenza internazionale con acquisizioni mirate e punta sulle energie alternative, dal nucleare, alla tecnologia delle celle a combustibile.

Il Sessantesimo. Nel 2008 Finmeccanica festeggia 60 anni di attività, sotto il segno - nelle parole del Presidente e Amministratore Delegato Pier Francesco Guarguaglini, "della continuità fra le scommesse vinte nel passato e le nuove opportunità che si aprono ad un Gruppo che vuole giocare da protagonista sui mercati internazionali". E a conferma di questa strategia giungono due importanti risultati. A ottobre 2008, Finmeccanica acquisisce DRS Technologies, leader statunitense nell'elettronica per la difesa: si tratta della più grande acquisizione mai fatta da un Gruppo europeo nel settore dell'industria della difesa americana. È il coronamento del lungo percorso di Finmeccanica negli USA che ha permesso al Gruppo di entrare direttamente nel mercato della difesa a stelle e strisce, il più difficile e ricco al mondo. A marzo 2009 giunge, dagli Emirati Arabi Uniti, la prima commessa per 48 velivoli M-346, l'addestratore di ultima generazione prodotto da Alenia Aermacchi. Un successo di grandissimo valore per l'industria italiana dell'alta tecnologia e di notevole valenza strategica per Finmeccanica, che apre la strada a nuovi successi in altri mercati mondiali.

Finmeccanica oggi. Oggi Finmeccanica è un grande Gruppo integrato, focalizzato su tre pilastri strategici: elicotteri, elettronica per la difesa e sicurezza e aeronautica, settori nei quali genera il 65% dei ricavi e dispone di tecnologie di eccellenza a livello mondiale, sostenute da investimenti in ricerca di lungo periodo. Finmeccanica è un Gruppo realmente internazionale, con oltre 240 sedi estere, delle quali oltre il 40% è costituito da siti produttivi. E mentre cinque anni fa solo il 20% degli ordini era originato al di fuori del mercato domestico, che allora era costituito dalla sola Italia, oggi il dato è più che raddoppiato: il 50% degli ordini proviene dal di fuori del mercato domestico che, oltre all'Italia, comprende Regno Unito e Stati Uniti. Nel 2008 Finmeccanica ha generato ricavi per 15 miliardi di euro e conta circa 73.000 dipendenti, di cui il 41% si trova all'estero, e ha fatto della tecnologia e innovazione gli elementi essenziali della propria competitività e una solida base del successo internazionale. Per questo investe ogni anno in Ricerca e Sviluppo una quota consistente dei ricavi (1,8 miliardi nel 2008) e, per mantenere le posizioni di eccellenza conquistate, pone la massima attenzione alla valorizzazione del proprio capitale umano: 13.200 sono nel mondo gli addetti alle attività di progettazione e sviluppo, mentre 5.100 sono i ricercatori altamente specializzati che lavorano nei laboratori del Gruppo.