SENATO DELLA REPUBBLICA

XIII LEGISLATURA

10ª COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

INDAGINE CONOSCITIVA SUL PROCESSO DI PRIVATIZZAZIONE DELLE IMPRESE PUBBLICHE E A PARTECIPAZIONE STATALE

1° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MARTEDÌ 24 FEBBRAIO 1998

Presidenza del Presidente CAPONI

IC 0652

TIPOGRAFIA DEL SENATO (600)

INDICE

Audizione dell'amministratore delegato della Finmeccanica

PRESIDENTE . . . . . *Pag.* 3, 16
DOLAZZA *(Lega Nord-Per la Padania indip.)* 10, 11
LINA . . . . . *Pag.* 3, 10, 11

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, l'ingegner Alberto Lina, vice presidente e amministratore delegato di Finmeccanica, accompagnato dai dottori Giuseppe Bono, direttore generale, Giancarlo Battista, direttore centrale per le relazioni esterne e Angelo Airaghi, direttore centrale del servizio studi.

I lavori hanno inizio alle ore 15,15.

Audizione del presidente e dell'amministratore delegato della Finmeccanica

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'indagine conoscitiva sul processo di privatizzazione delle imprese pubbliche e a partecipazione statale.

Ringrazio gli intervenuti, l'ingegner Alberto Lina, vice presidente e amministratore delegato di Finmeccanica, il dottor Giuseppe Bono, direttore generale, il dottor Giancarlo Battista, direttore centrale per le relazioni esterne e il dottor Angelo Airaghi, direttore centrale del servizio studi.

Come è noto, il tema delle nostre audizioni è legato alle strategie del gruppo Finmeccanica, con particolare riferimento all'Ansaldo e all'Alenia, relativamente al processo di privatizzazione dell'intero gruppo Finmeccanica e, più in generale, dell'Iri.

Prego l'ingegner Lina di voler intervenire per fornirci delle indicazioni più specifiche in merito ai temi dell'indagine.

LINA. Per rendere più organica la mia esposizione ho provveduto a stendere tre documenti. Il primo, relativo ad un inquadramento generale della situazione di Finmeccanica, con un brevissimo accenno a fatti storici avvenuti nell'ultimo anno; gli altri due, relativi alle strategie perseguite da Finmeccanica rispettivamente nel comparto elettromeccanico, legato all'Ansaldo, e nel comparto aerospazio e difesa.

In sede di valutazione del bilancio 1996 di Finmeccanica era emerso l'aggravarsi delle difficoltà economiche e finanziarie del Gruppo per il progressivo impatto degli effetti del processo in corso, a livello mondiale, di globalizzazione dei mercati e focalizzazione dei *business.* In particolare, le problematiche del gruppo avevano assunto ormai natura strutturale con risultati operativi delle aree non in grado di assorbire i costi di una pesante situazione finanziaria; criticità peraltro confermate successivamente dalle analisi sulle previsioni del 1997.

L'Iri, pertanto, ravvisò l'esigenza di imprimere un'accelerazione al processo di ristrutturazione del gruppo Finmeccanica e di procedere, conseguentemente, alla definizione di un piano industriale, secondo le seguenti linee prioritarie (questo è stato il mandato che ho ricevuto al mio ingresso in Finmeccanica nel giugno dello scorso anno). In primo

luogo, la riaggregazione in società operative delle attività, secondo logiche industriali omogenee e coerenti con le opzioni strategiche di sviluppo, mantenendo in capo a Finmeccanica le funzioni proprie di finanziaria capogruppo. Sin qui Finmeccanica va considerata una conglomerata industriale che ha al proprio interno divisioni attive nei vari settori in cui operiamo; l'orientamento come si vedrà appresso è quello di trasformare Finmeccanica da conglomerata industriale in *holding* industriale di partecipazioni di società, ognuna delle quali focalizzata nel settore di competenza. In secondo luogo, il rafforzamento competitivo nelle aree prioritarie di attività attraverso un ulteriore processo di concentrazione dei *business* e di razionalizzazione del capitale investito; infine, la conseguente individuazione delle più opportune alleanze in grado di assicurare la migliore valorizzazione industriale delle aziende e dei loro marchi in settori strategici per l'economia nazionale.

Nella suddetta cornice devono essere inquadrati gli orientamenti e le decisioni cui si è ispirata la relazione semestrale 1997, che ha registrato a livello consolidato un risultato negativo di 1.950 miliardi, ascrivibile nella gran parte – circa 1.600 miliardi – ad oneri non ricorrenti, connessi sia con eventi sopravvenuti nel semestre in esame, sia con i nuovi scenari e con i conseguenti nuovi indirizzi strategici assunti.

La scelta di realizzare un'articolata strategia di alleanze nei primari settori di presenza Finmeccanica nell'ambito di un disegno di maggiore internazionalizzazione e di privatizzazione del Gruppo, ha determinato, infatti, la necessità di pervenire, per quanto concerne la valorizzazione di attività e dei relativi *asset*, a situazioni compatibili con i riscontri di mercato al fine di favorire le necessarie alleanze.

In realtà il bilancio 1996 aveva già accolto i primi effetti dei cambiamenti in atto, ma la tendenza sfavorevole ivi recepita si è successivamente aggravata. Ciò ha comportato la necessità di riconsiderare attentamente, all'interno delle singole aree di attività, i programmi in corso e i relativi *asset*, per verificare il permanere della loro validità. Tale analisi, svolta anche tenendo conto di quanto emerso nei contatti con potenziali *partner* internazionali, ha portato a ridimensionare la valenza di alcuni progetti, o, addirittura, a ritenerli non più attuabili in termini economici.

Questo è lo scenario precedente all'avvio dell'attività del nuovo management che ha portato ad una revisione critica di tutti gli *assets* dell'azienda senza cambiare però, nel modo più assoluto, i criteri contabili ma utilizzandoli in modo da rafforzare quanto più possibile i bilanci delle varie attività in maniera che Finmeccanica possa presentarsi al confronto con i futuri *partner* internazionali in condizioni di maggior forza. In questo modo sarà possibile creare alleanze o *joint venture* in modo da salvaguardare la forza industriale e la presenza sul mercato del Gruppo e non mortificarlo.

Il piano di riassetto e di rilancio industriale e finanziario, redatto in attuazione alle direttive dell'Iri, ha come obiettivo non solo quello di riportare la redditività del Gruppo a livelli competitivi, ottimizzando il valore per gli azionisti, ma anche quello di assicurare una posizione

competitiva durevole in settori industrialmente rilevanti, attraverso la condivisione con primari *partner* della gestione delle proprie attività.

Consideriamo questo obiettivo molto importante in quanto Finmeccanica rappresenta un grosso *asset* industriale per il nostro paese.

Siamo il secondo gruppo manifatturiero italiano e il primo settore dell'alta tecnologia, con un giro di affari di circa 15.000 miliardi e 70.000 addetti, rappresentiamo più del 70 per cento di tutte le attività che si svolgono in Italia nel settore dell'aeronautica, dello spazio e della difesa; quasi il 60 per cento delle attività nel settore dell'energia e dei trasporti, più del 50 per cento nel settore dell'automazione; inoltre, quasi il 15 per cento della ricerca industriale che si svolge in Italia, portata avanti da 6.000 persone che lavorano in Finmeccanica. Purtroppo i risultati industriali ed economici non sono di pari forza; gli operatori in questo mercato globale tendono ad attuare operazioni di concentrazione che ci impegnano fortemente su due obiettivi fondamentali: da una parte riequilibrare i conti economici e la nostra finanza; dall'altra partecipare a questo processo di internazionalizzazione e di concentrazione degli operatori salvaguardando la presenza del nostro paese.

In effetti, le progressive concentrazioni dell'offerta nei paesi occidentali e la globalizzazione dei mercati pongono l'esigenza di una sempre maggiore focalizzazione nei settori di interesse prioritario del Gruppo ed evidenziano come una quota consistente delle aree di attività di Finmeccanica sia in grado di esprimere appieno le proprie capacità industriali e potenzialità reddituali solo attraverso processi di alleanza ed integrazione con altri operatori.

Il piano suddetto prevede, innanzitutto, che nel corso del 1998 Finmeccanica da conglomerata si trasformi in *holding* industriale di indirizzo strategico, controllo e partecipazione delle società sottostanti nonchè delle *joint venture* internazionali che si intende costituire.

Questo processo di internazionalizzazione richiede risorse finanziarie adeguate. Noi partiamo con 8.000 miliardi di indebitamento, vale a dire da una situazione che ci pone in condizioni di inferiorità.

Il piano suddetto prevede, pertanto, il compimento, nell'arco di diciotto mesi, di una nuova incisiva azione di ottimizzazione della gestione delle varie aree di *business* che consenta di migliorare la redditività operativa e la rotazione del capitale investito, dopo aver già provveduto negli scorsi anni, a significative ristrutturazioni dell'assetto produttivo che hanno ridotto, dal 1992, il numero degli addetti di 16.000 unità circa. Questi interventi sono sintetizzabili in tre categorie: riduzione dei costi di struttura; ottimizzazione dei costi diretti e della generazione di *cash flow*; interventi di ristrutturazione degli assetti industriali.

Il piano prevede, inoltre, la cessione dell'area Elsag Bailey (EBPA più comparto automazione servizi) e di altre attività minori (finanziarie, immobiliari e partecipazioni *non core*) con il duplice obiettivo di acquisire consistenti risorse finanziarie, necessarie per il risanamento della Finmeccanica, e assicurare valide prospettive industriali alle stesse attività Elsag, che già godono di un'ottima posizione tecnologica e di mercato nei diversi *business* di presenza.

Abbiamo chiesto ai nostri azionisti – che hanno deliberato positivamente in Assemblea – un aumento di capitale sociale di 2.000 miliardi da realizzarsi a condizioni di mercato, a cui l'Iri intende partecipare in proporzione alla sua quota di possesso (63 per cento).

Questo è un aspetto molto delicato ed importante: in ambito europeo, il Commissario Karen Van Miert è intervenuto in merito al problema.

Il monitoraggio sull'aumento di capitale operato dalla Unione europea è molto stretto: qualora, quindi, gli azionisti di minoranza – non dovessero aderire all'aumento di capitale, quest'ultimo non sarebbe possibile perchè si configurerebbe come aiuto di Stato. È fondamentale quindi che alla dichiarata disponibilità all'incremento di capitale da parte dell'IRI possa accompagnarsi anche la partecipazione dei soci di minoranza.

L'attuazione del piano di riassetto e rilancio industriale e finanziario di Finmeccanica garantirà al paese la salvaguardia del patrimonio industriale e tecnologico del quale già dispone in comparti di interesse strategico.

La Finmeccanica *holding* emergente sarà, infatti proprietaria di quote ove possibile paritetiche di *joint venture* internazionali. Quasi tutti i *business* partecipati saranno saldamente inseriti nei programmi europei chiave delle industrie di riferimento (aeronautica, spazio, difesa) o alleati di rilevanti *partner* di mercato o tecnologici internazionali (energia, trasporti); Finmeccanica infine sarà detentrice, in tutti i *business* partecipati, di posizioni competitive valide sia per dimensione che per capacità tecnologica e di costo, grazie alle sinergie derivabili dalle *joint venture* ipotizzate.

Negli Stati Uniti stanno verificandosi incredibili processi di concentrazione: a fronte di un volume di investimento del bilancio della difesa americana doppio rispetto a quello dei paesi europei il numero dei fornitori e degli operatori industriali in Europa è doppio rispetto a quello statunitense. Sono tre le grandi società americane, ognuna delle quali ha un giro di affari pari alla sommatoria del giro di affari di tutte le industrie tedesche, francesi, italiane ed inglesi.

Sono tali i processi di concentrazione in corso che l'unica possibilità di sopravvivenza per l'industria europea è quella di raggrupparsi.

Questo processo sarà di grande aiuto per Finmeccanica che opera in moltissimi settori (spazio, difesa, energia e trasporto) anche se con dimensioni insufficienti per sopravvivere. Riveste, pertanto, grande rilevanza la ricerca di alleanze. Tale necessità non è considerata, del resto, un elemento di debolezza da parte dei nostri concorrenti europei che condividono lo stesso problema. Dobbiamo, pertanto, risolvere i problemi di natura finanziaria per poter entrare a far parte del processo in corso di ricerca di possibili alleanze.

Vorrei ora illustrare i programmi che si intendono realizzare nei comparti aerospaziali, difesa ed elettromeccanica.

La rapida evoluzione dello scenario industriale e tecnologico mondiale del comparto militare impone una completa ridefinizione della strategia di Finmeccanica, mirata a ricollocarla nel modo migliore sia

nella prospettiva immediata di nuovi accordi europei, sia nella prospettiva a più lungo termine di una definitiva ristrutturazione e razionalizzazione a livello globale.

Le imprese europee devono misurarsi con la sfida delle imprese americane che hanno già quasi completato un imponente processo di concentrazione.

Le concentrazioni americane – in questo sta la grande differenza tra gli Stati Uniti ed il nostro continente – sono avvenute tramite acquisizioni e fusioni rese possibili dall'esistenza di un unico mercato militare che garantisce adeguati volumi produttivi per ogni prodotto e da un forte sostegno pubblico alla ricerca e sviluppo; dal sostegno alle imprese garantito da un'unica politica esportativa nazionale; da un solo grande mercato finanziario che consente di reperire sufficienti capitali di rischio; da un unico regime giuridico e comuni regole di mercato.

In Europa, è terminato quasi ovunque, eccetto che in Francia, il periodo della fusione/razionalizzazione nei vari ambiti nazionali. Nel frattempo ha cominciato a prendere forma un processo di concentrazione su base continentale che si sta realizzando attraverso alleanze e fusioni e nel quale le acquisizioni vere e proprie sono limitate ad aziende di minori dimensioni o a divisioni di società che scelgono di abbandonare le loro produzioni militari.

La maggiore differenza tra il caso europeo e quello americano è che, in Europa, questi processi sono fortemente condizionati nei loro tempi e modi dalla divisione dei mercati su base nazionale.

La concentrazione è una premessa necessaria, ma non sufficiente sulla strada della effettiva competitività delle imprese della difesa sul mercato globale. La tappa successiva, altrettanto importante, è quella della ristrutturazione e razionalizzazione con cui si stanno misurando le imprese americane e che sta già comportando massicci tagli occupazionali e chiusure di impianti. Per quanto riguarda l'Italia, sono stati tagliati nell'ultimo quinquennio quasi 10.000 posti di lavoro.

Il periodo peggiore per noi è però superato. Attualmente lo scenario non è più così pesante: grazie ad una certa ripresa della domanda nel settore aeronautico possiamo ora riaffacciarci al processo di ricerca di alleanze europee senza più dover pagare grossi scotti a livello occupazionale.

La situazione attuale vede l'esistenza di una fitta rete di collegamenti internazionali tra imprese e tra Governi europei sulla cui base sono già avviate numerose cooperazioni di ricerca, di produzione e commerciali, che uniscono in modo indifferenziato e spesso sovrapposto singole aziende, segmenti produttivi e specifici settori (progetto EFA). Si tratta di un'articolazione molto complessa per cui, ad esempio, le imprese italiane stanno già collaborando con imprese tedesche, britanniche e spagnole nella costruzione di velivoli da combattimento (progetto EFA), con imprese francesi nel campo missilistico antiaereo, con quelle inglesi, ma anche con quelle francesi e tedesche, nel campo elicotteristico, con quelle inglesi e francesi nel campo navale, eccetera.

Non sono però collaborazioni su base strutturata, ma su base di progetto o di mercato; l'intenzione attuale è di passare a collaborazioni strutturate a livello societario.

Trasformare un quadro così complesso per raggiungere un quadro razionale e competitivo è un'operazione necessariamente più difficile di quella realizzata dalle imprese americane e richiede un forte livello di chiarezza strategica comune sia da parte industriale che da parte governativa. Sarà quindi inevitabile che il processo assuma una forma più graduale, anche se sarà indispensabile garantirne la tempestività, se si vorrà fronteggiare la maggiore concorrenza americana.

Si ritiene che Finmeccanica abbia mantenuto posizioni competitive in alcune aree di eccellenza, principalmente legate alla realizzazione di *radar*, missili, sistemi e armamenti navali, elicotteri, satelliti e, nel quadro di programmi internazionali, velivoli da combattimento. Queste valutazioni interne sono confortate da un corrispondente livello di attenzione a specifici settori manifestata da parte dei gruppi industriali europei.

Devo dire che in questo momento, nei contatti continui che stiamo avendo con l'industria europea di questo settore, veniamo molto apprezzati per la qualità del nostro portafoglio di tecnologie e prodotti; tale apprezzamento, nonchè la presenza del programma di risanamento finanziario cui accennavo prima, ci lascia ben sperare sulla possibilità di trattare il nostro ingresso in queste alleanze con ragionevole dignità.

Con l'acquisizione delle aziende ex-Efim e la riorganizzazione del Gruppo per aree di *business*, Finmeccanica ha già raggiunto un buon livello di concentrazione su base nazionale e sta completando la relativa razionalizzazione.

Tutti voi sapete quanto è stata sofferta e lunga la vicenda Efim e quanto è costata al paese sia in termini finanziari, che in termini di razionalizzazione. Abbiamo detto prima che sono andati persi per le sovrapposizioni quasi 10.000 posti di lavoro, però, grazie a Dio, è qualcosa che possiamo considerare alle nostre spalle; ciò ci dà forza al tavolo europeo, dove rappresentiamo l'industria nazionale in questo settore. La Francia, ad esempio, deve ancora affrontare tutto questo processo con l'Alcatel, la Thomson, la Aérospatiale, la Dassault e la Matra; ha ancora molte realtà che portano avanti, come dicono loro, una politica franco-francese ma che in effetti sono ancora impegnate alla ricerca di razionalizzazione per evitare sovrapposizioni reciproche. Quindi, suggerirei di dare una lettura positiva, da questo punto di vista, del processo di integrazione tra Efim e Finmeccanica.

A differenza di altri grandi gruppi nazionali europei, Finmeccanica ha un carattere plurisettoriale che può offrirle una forte flessibilità nella scelta delle possibili alleanze e che può far preferire la conclusione di accordi differenziati per aree a seconda del *partner* e della proposta più promettente. Nello stesso tempo, le più limitate dimensioni delle singole aree rendono ancora più urgente e necessaria l'integrazione con *partner* di maggior forza e dimensioni.

Tutti concordano nell'individuare il nodo del futuro polo europeo dell'Aeronautica come fattore centrale del ruolo europeo sul mercato

globale e sono consapevoli del fatto che le trattative attualmente in corso tra l'industria francese, inglese e tedesca sul futuro di Airbus, anche sulla base del mandato politico ricevuto dalla recente dichiarazione congiunta dei tre Capi di Governo, costituiscono il tavolo strategico in cui verrà definito il futuro assetto di tutta l'industria europea del settore.

Lo scorso 9 dicembre i vertici dei Governi francese, inglese e tedesco hanno espresso una chiara indicazione: una richiesta alle industrie militari ed aeronautiche dei loro paesi di avviare un tavolo di confronto con una scadenza precisa, fine marzo 1998, per suggerire un percorso strategico di concentrazione di tutte le aziende in un unico polo.

Essendo attualmente l'Italia assente dal tavolo tripartito, è in corso un'incisiva azione volta a modificare detta situazione, altrimenti la sola ottica bilaterale dei negoziati tra industrie ci metterebbe inevitabilmente in una posizione di grave debolezza.

Quindi, con l'aiuto del Governo, stiamo richiedendo in tutte le sedi di essere ammessi a questo tavolo di consultazione perchè riteniamo che in quella sede possa essere dato riconoscimento alla nostra richiesta di ingresso in Airbus.

L'obiettivo strategico è comunque quello di stipulare degli accordi che sul piano industriale premino i punti di forza dell'azienda, che consentano di sviluppare tutte le sinergie possibili, che assicurino la massima crescita del valore per gli azionisti e che nello stesso tempo consentano di liquidare al meglio le attività non strategiche.

Allo stato attuale, seguendo questo criterio di valutazione strategica, si ritiene che Finmeccanica debba muoversi secondo le seguenti priorità.

In primo luogo è necessario puntare coerentemente con le opzioni espresse a livello governativo ad un ingresso con ruolo di *partner* in Airbus. A questo fine, Finmeccanica si accinge a chiedere formalmente ai *partner* di Airbus (si tratta della Aérospatiale francese, della British aerospace britannica e della Dasa tedesca e della casa spagnola) di onorare l'accordo in tal senso, siglato nel 1996.

Alla fine del 1996 queste tre aziende espressero gradimento in ordine al fatto che l'Italia potesse entrare a far parte di Airbus; è passato un anno e dalle belle promesse non siamo ancora passati ai fatti.

Direi, poi, che tali riflessioni di carattere europeo hanno anche fornito giustificazione a loro per non aver consentito questo nostro inserimento. In ogni caso ci si aspetta che, con il 1º gennaio 1999, il consorzio diventi una società a tutti gli effetti: da qui la nostra richiesta di entrare come Finmeccanica in Airbus da tale data apportando i nostri *assets* di Alenia aeronautica.

In secondo luogo, occorre chiudere al più presto, possibilmente anticipando la data originariamente prevista del 30 giugno 1998, l'accordo con GEC Marconi nel campo elettronico, radaristico, navale di superficie e missilistico, definendo la salvaguardia del ruolo decisionale di Finmeccanica nell'allargamento successivo delle alleanze.

Stiamo lavorando per la costituzione di una *joint-venture* paritaria tra Alenia difesa, con le sue divisioni attive nel campo dei *radar*, dei missili, dei sistemi navali e terrestri di difesa, e la GEC-Marconi. L'ac-

cordo è stato stipulato nel giugno dell'anno scorso. Si sono completate tutte le operazioni di scambio di informazioni e sono già avviati i confronti tra le due parti sul tema della valutazione degli apporti; riteniamo che nel corso del mese di marzo, inizio aprile al massimo, si possa essere nelle condizioni di annunciare l'effettiva conclusione di questi incontri e la costituzione di una *joint-venture* tra tutte le attività italiane e inglesi che citavo prima. Nascerebbe un polo europeo di primissimo livello secondo solo alla Thomson francese; riteniamo che da questo matrimonio le nostre capacità tecnologiche, unite a quelle degli inglesi e ad una forte capacità commerciale di esportazione – la Gran Bretagna aiuta molto le proprie industrie militari nell'esportazione –, potrebbero garantire uno scenario di sviluppo molto importante per la nostra azienda.

Un terzo punto su cui stiamo lavorando, e che ormai ci vede vicini ad una scelta definitiva, è quello di realizzare un'integrazione tra l'Agusta, la nostra società che si occupa di elicotteri, e la Westland inglese o la società Eurocopter, formata per il 70 per cento da francesi e per il 30 per cento da tedeschi. Ormai i contatti sono in fase avanzata, in modo particolare con la Westland perchè le nostre preferenze di tipo industriale, commerciale e di portafoglio prodotti e ricerche vanno in questa direzione. Se riuscissimo a condurre in porto entro quest'anno, come ci auguriamo, tale intesa, nascerebbe anche in questo caso una società mista – al 50 per cento italiana e al 50 per cento inglese, senza un *partner* che assuma il controllo – e rappresenterebbe il più grande polo elicotteristico europeo a livello mondiale.

Il quarto punto su cui stiamo lavorando è la ricerca di un'allenza in campo spaziale.

DOLAZZA. Lei ha sostenuto che, nel caso di un'intesa, nascerebbe una società al 50 per cento italiana e al 50 per cento inglese. Non capisco come ciò possa essere possibile dal momento che l'Agusta rappresenta circa un decimo dell'altra società.

LINA. Sono pressochè uguali.

DOLAZZA. Allora abbiamo dati differenti.

LINA. L'ipotesi del 50 per cento è stata suffragata da analisi preliminari svolte da noi e dalla GKN, l'azionista di controllo di Westland. Anche se ognuno cerca di far risultare qualche differenza a proprio vantaggio, credo che le due realtà siano tra loro paragonabili.

DOLAZZA. Non mi è sembrato che potessero essere paragonabili rispetto alle vendite.

LINA. Le farò avere i dati che confermano le mie parole. Il progetto è molto concreto ed è condotto sulla base di un'assoluta pariteticità.

DOLAZZA. Sarò lieto di poter esaminare i dati che lei mi vorrà fornire.

LINA. Tornando alla mia esposizione, stiamo cercando di concludere anche un'alleanza in campo spaziale. Per il momento siamo piacevolmente corteggiati da due poli europei. Sotto questo punto di vista l'industria degli altri paesi europei è già più avanti di noi. Si è infatti già formato un polo tra la Matra francese, la Marconi inglese e la Dasa tedesca, che ci ha offerto di unirci a loro: in questo caso nascerebbe una società spaziale con la presenza di Francia, Regno Unito, Italia e Germania. In alternativa si potrebbe fare altrettanto con il polo francese in via di costituzione formato da Alcatel, Thomson e Aerospatiale.

Tutte queste scelte sono strettamente interrelate. La partecipazione auspicata alle trattative del tavolo strategico ci consentirebbe di avere una visione completa del futuro scenario industriale europeo e, quindi, di adeguare e modulare le diverse operazioni settoriali in una visione della necessaria ampiezza.

La strategia sopra delineata, se andrà in porto, dovrebbe consentire, da un lato, la salvaguardia degli stretti rapporti politico-militari europei, anche in virtù della partecipazione italiana a programmi comuni europei – in precedenza ho citato il caccia EFA, ma ci sono anche gli elicotteri EH 101 e NH 90 nonchè le collaborazioni nel settore dei missili, dell'avionica e navale – che vede l'Italia come unica nazione presente in tutti i programmi e, dall'altro, l'imposizione al sistema industriale militare italiano di un forte stimolo di efficienza e di ammodernamento per adeguarsi agli alti *standard* britannici.

Una tale operazione richiederà, però, per essere realizzata, un periodo di circa due anni di relativa stabilità e continuità di gestione strategica. Per tale via, il problema della privatizzazione di Finmeccanica potrebbe giungere a più facile soluzione.

La peculiare delicatezza e sensibilità del settore militare richiede comunque, pur nella salvaguardia della necessaria autonomia di scelta delle singole imprese, l'impegno diretto del Governo a garanzia e conferma della più ampia strategia politica sottesa alle scelte imprenditoriali. Non è infatti possibile pensare di portare a buon fine un'integrazione industriale europea di tale ampiezza senza il consenso dei principali Governi.

I due processi dovranno quindi muoversi in parallelo. In questo quadro, spetterà al Governo italiano, in accordo con i *partner* europei, prendere le necessarie decisioni per garantire, quanto meno nello specifico campo militare, la realizzazione di alcune situazioni volte a superare, alla fine, la grande differenza, il grande *handicap* dell'industria europea rispetto a quella americana.

In primo luogo, l'unificazione della politica di acquisizione sia a livello di programmi che di procedure, coinvolgendo anche le attività di ricerca e sviluppo. Il mercato europeo è estremamente importante ma anche frazionato; ogni paese segue ancora una propria politica di *procurement* e di ricerca e sviluppo. È una debolezza che ci caratterizza ogni volta che si cerca di confrontare l'Europa nel suo insieme con gli Stati Uniti.

In secondo luogo viene sentito fortemente il bisogno di armonizzazione delle condizioni di approvvigionamento, come i prezzi, gli

standard qualitativi ed altro, da parte dei diversi Governi. Nell'esperienza di confronto del valore dei nostri *asset* per la creazione di una società comune con la Westland, abbiamo avuto modo di accedere ai loro dati e ai loro bilanci. Ci siamo resi conto che loro hanno aziende con un capitale circolante investito completamente diverso, tre o quattro volte più piccolo del nostro, frutto del rapporto con il loro committente nazionale che utilizza un sistema di pagamenti e di presa in carico dei prodotti che non richiede impiego di circolante. I capitali circolanti in Italia sono invece enormi e si traducono poi in costi finanziari altrettanto elevati. Anche se il Governo ha già fatto molto e molto resta ancora da fare, sentiamo comunque il bisogno di muoverci verso l'unificazione e la liberalizzazione del mercato interno europeo.

Comprare prodotti europei non è comunque ancora un'operazione semplice come sembra, perchè ogni paese ancora persegue atteggiamenti protezionistici nei confronti della propria industria.

Da ultimo, occorre garantire l'unificazione della normativa relativa alle esportazioni militari; non riusciamo, infatti, ad esportare i nostri prodotti militari laddove francesi ed inglesi riescono a farlo. In un confronto con le industrie europee riscontriamo, del resto, una maggiore facilità da parte di queste a svilupparsi in tal senso grazie a regole maggiormente adeguate alla attuale situazione.

Il nostro auspicio è, pertanto, che tutto ciò avvenga nel più breve tempo possibile poichè muoversi verso un contesto europeo significa andare nella direzione che permetterà alla nostra industria di versare in migliori condizioni.

Per quanto riguarda il comparto elettromeccanico, Finmeccanica opera nel settore con le società e divisioni che fanno capo ad Ansaldo, che si articola in un *corporate* che comprende le attività e le risorse dedicate al supporto delle aree operative e quattro aree di *business.* Tre di queste (energia, trasporti, industria) raggruppano i *business* che sono considerati «*core*» nel perimetro tradizionale della elettromeccanica di Finmeccanica; la quarta (attività diverse) comprende i *business* già individuati come non strategici o rilevanti e quindi di possibile dismissione-liquidazione.

Al 31 dicembre 1997 l'azienda Ansaldo Finmeccanica, nel perimetro sopra definito, evidenziava un organico di circa 20.000 unità ed aveva sviluppato nel 1997 ricavi per circa 6.000 miliardi (6.200 nel 1996).L'esercizio 1997 di Ansaldo (secondo il consuntivo provvisorio) si è chiuso con una situazione economica e finanziaria fortemente negativa, caratterizzata da una perdita di circa 1.100 miliardi, riconducibile per circa la metà a oneri non ricorrenti, e per il resto all'andamento della gestione (390 miliardi nel 1996) e ad un indebitamento finanziario netto di circa 2.500 miliardi (1.600 nel 1996).

Deve essere evidenziato che, anche se il 1997 è stato un anno negativo per tutte le aree Ansaldo, è sostanzialmente diversa la situazione prospettica con cui ciascuna delle tre aree si presenta ad inizio 1998.

Il *corporate* Ansaldo è caratterizzato da costi di funzionamento annuali dell'ordine di 150 miliardi e da un organico di circa 380 unità. La struttura dei costi, che si ribalta interamente sul conto economico delle

aree operative, è eccessiva e appesantisce la capacità competitiva delle stesse.

Se non si riesce a rendere efficace una catena così complessa (quale quella costituita da una struttura di *sub-holding*, del costo di 150 miliardi che, a sua volta, riferisce ad una struttura di *holding*, quale intendiamo far diventare Finmeccanica, la quale a sua volta riferisce ad un'altra *holding*, qual è l'Iri) essa non potrà che finire per indebolire le vere realtà industriali attive sul fronte operativo. Stiamo, pertanto, operando in tal senso.

Premesso che per «area trasporti» si intendono tutte le attività di Breda e di Ansaldo nel settore dei trasporti ferroviari, l'area (circa 2.000 miliardi di ricavi nel 1997 con un organico di 7.000 unità) ha un posizionamento tecnologico e di mercato sostanzialmente in linea con i maggiori operatori mondiali (l'A.D.B., o meglio l'A.D. Trans, Siemens e Gec-Alsthom, realtà con le quali riteniamo di misurarci ad armi pari).

Il *backlog* di ordini acquisiti nel 1997 copre circa due anni di produzione con margini adeguati e permette di affrontare e concludere nel prossimo biennio i programmi di ristrutturazione ed «efficientamento» previsti, volti al recupero di una soddisfacente redditività (in particolare l'integrazione di Ansaldo Trasporti e Breda, diventata della Finmeccanica all'inizio dell'anno passato, ed il completamento della ristrutturazione del Segnalamento) raggiungendo, a partire dal 1999, risultati positivi crescenti.

In base alla nostra pianificazione, il 1998 è considerato un anno di leggera perdita, a differenza del 1999 che dovrebbe condurre all'inversione della situazione attuale.

L'area trasporti è in grado di raggiungere gli obiettivi di recupero della redditività e di rafforzamento tecnologico autonomamente; peraltro la ricerca di alleanza è un'opzione che viene valutata tenendo presente il progressivo consolidamento che continua ad interessare il settore. Anche in questo caso gli operatori tendono sempre più a concentrarsi in grandi realtà.

L'area industria (circa 600 miliardi di ricavi nel 1997 con un organico di 3.600 unità) può essere in grado nel breve-medio termine di continuare un programma autonomo di risanamento e sviluppo, perseguendo peraltro incisive azioni di «efficientamento» e valutando l'opportunità di una concentrazione del portafoglio di attività su quelle la cui sostenibilità può essere più certa nel contesto della situazione finanziaria del Gruppo.

In particolare, faccio riferimento ad alcune nostre aziende presenti all'estero (Stati Uniti, Ungheria, Francia e Spagna): qualora, infatti, non si riuscisse a migliorare velocemente la loro redditività si cadrebbe in una condizione di tale bisogno da ipotizzare inevitabilmente una loro dismissione per concentrare tutte le nostre capacità all'interno del nostro paese.

L'area energia (3.000 miliardi di ricavi nel 1997 con un organico di 8.000 unità) è l'area di maggiore crisi di Ansaldo: opera in un mercato caratterizzato da una ormai consolidata sovracapacità produttiva e ca-

duta della domanda, aggravata dalla stasi di investimenti del mercato italiano. L'area inoltre dispone di una limitata autonomia tecnologica e di accordi di licenze che coprono i campi di maggior sviluppo nell'immediato e nel futuro (Turbogas) non del tutto soddisfacenti. Ciò si applica in particolare all'attività di *power generation* e *cogeneration*(Ansaldo Energia) che costituisce la maggior parte del settore in termini di volumi, risorse e *assets* ed in cui si è verificata nel 1997 una caduta degli ordini al 40 per cento rispetto al 1996, caduta aggravata dalla contemporanea progressiva riduzione dei margini. Non è prevedibile, stante la crisi mondiale – tra l'altro, ultimamente si avverte pesante anche la crisi del mercato asiatico che ha portato anche, se non alla cancellazione, alla sospensione di ordini che abbiamo in portafoglio – un ritorno ai volumi di acquisizioni di ordini storici, per un periodo di due o tre anni: pertanto Ansaldo Energia si ritrova con strutture in esubero. Questa situazione è aggravata dalla pesante crisi finanziaria della società.

Una soluzione autonoma della crisi appare difficilmente realizzabile. È necessaria la ricerca di alleanze/*partnership* che contribuiscano alla soluzione, almeno parziale, dei tre problemi: contenimento della flessione dei volumi di attività (apporto di nuovi ordini), disponibilità della tecnologia e ricapitalizzazione del settore.

L'area attività diverse (370 miliardi di ricavi nel 1997 con un organico di 800 persone), che nel suo complesso costituisce un'area di perdite e di crisi finanziaria, è oggetto di un programma di dismissioni dirette o attraverso la costituzione di *joint-ventures* per le singole entità operative e di ordinata liquidazione per le attività restanti. L'area peraltro nel suo complesso non rientra nel perimetro su cui si concentrano i programmi coordinati di risanamento e sviluppo con la ricerca di *partnership.*

Quindi, ripeto, abbiamo quattro settori, di cui tre strategici. Tra questi ultimi, la situazione del settore trasporti e industria riteniamo ragionevolmente possa essere affrontata anche in modo autonomo. È una situazione per il momento ancora non soddisfacente, ma che ci lascia sperare possa essere migliorata tra quest'anno e l'anno prossimo. Completamente diversa è la situazione nel settore energia, dove la crisi è veramente molto pesante.

L'analisi della situazione attuale e prospettica del comparto elettromeccanico Ansaldo evidenzia le seguenti necessità: accordi strutturali di *partnership* di mercato e tecnologiche; ristrutturazione delle aree per adeguarle alla crescente tensione competitiva; risanamento della struttura patrimoniale e finanziaria.

Nel corso del primo semestre 1997, era iniziata la ricerca di una *partnership* commerciale per Ansaldo. La ricerca si era concentrata sull'area dell'Asia-Pacifico per le sue caratteristiche di mercato in forte sviluppo e per la presenza di gruppi industriali e finanziari complementari delle attività Ansaldo (in particolare nel settore dell'energia) ed interessati ad un accordo strutturato con un gruppo elettromeccanico occidentale. Si era identificato infine in Daewoo il possibile *partner* commerciale, con cui Ansaldo ha congiuntamente valutato la fattibilità dell'alleanza; questa ha poi in conclusione superato l'ipotesi di un sem-

plice accordo commerciale per il mercato dell'Asia-Pacifico configurando la possibilità di una alleanza organica non solo di mercato ma anche finanziaria e industriale, prevedendo l'ingresso di Daewoo al 50 per cento nel capitale di una società che comprendesse tutti i settori Ansaldo (tranne le attività diverse).

Iri e Finmeccanica a questo punto hanno ritenuto necessario l'intervento di un *advisor* di elevato prestigio e competenza che potesse valutare la validità dell'intesa proposta da Daewoo e, nel contempo, esplorasse le manifestazioni di interesse dei maggiori gruppi operanti nel settore. Nel mese di ottobre è stata infatti incaricata J.P. Morgan che ha provveduto, con una procedura che ha garantito obiettività e trasparenza, a raccogliere le manifestazioni di interesse nei mesi di novembre e dicembre ed a proseguire la discussione con Daewoo in modo strutturato, al fine di pervenire ad una offerta che contenesse tutti gli elementi necessari alla sua valutazione.

I principali gruppi industriali del comparto (Gec Alsthom, Fiat, General electric) non hanno fornito valide indicazioni di soluzioni industriali atte a garantire l'integrità delle singole aree e la possibilità di gestione coordinata del comparto; non hanno evidenziato inoltre rimedi almeno parziali al problema della drammatica riduzione dei volumi in particolare per l'area energia, nè offerto soluzioni valide per la questione della tecnologia. Quanto a Siemens, che potrebbe fornire il supporto tecnologico, non ha esplicitato l'interesse ad un intervento finanziario e non offre soluzioni al problema del mercato.

In questo contesto, si è deciso di intensificare le discussioni con Daewoo che hanno condotto a concordare un programma congiunto per pervenire rapidamente alla elaborazione di un *business-plan* integrato che preveda il possibile contributo Daewoo all'incremento delle acquisizioni/ordini e dei volumi produttivi e all'apporto in termini finanziari, anche tenendo conto dell'intervenuta drammatica crisi che ha colpito l'Asia-Pacifico; sono stati inoltre definiti i criteri chiave di costituzione e funzionamento della *joint-venture.* Si prevede pertanto che Daewoo possa presentare entro fine marzo, inizio aprile, una proposta esauriente e definitiva tale da essere oggetto di una discussione finale con Finmeccanica ed Iri con l'obiettivo, in caso di successo della trattativa, di arrivare ad un accordo entro il mese di aprile.

Viene mantenuto contemporaneamente aperto il dialogo con Siemens, con cui si ritiene necessario un accordo tecnologico complementare a quello eventuale con Daewoo.

Nel frattempo dovrà comunque essere avviata una incisiva azione di «efficientamento» e di correzione temporanea e/o strutturale della situazione di sottosaturazione e di ridondanza dei costi ed *assets* in particolare per l'area energia. Per il *corporate* è in corso una attenta ridefinizione dei ruoli in sintonia e complemento con la trasformazione di Finmeccanica da conglomerata ad *holding*.

A questo scopo sono previsti adeguati confronti con le parti sociali per una valutazione congiunta della situazione dell'azienda nel suo complesso, e nei singoli settori, e delle misure che è necessario adottare per fronteggiare in ogni caso quei problemi che anche

l'implementazione di una alleanza *partnership* potrebbe solo parzialmente risolvere.

La necessità di una ristrutturazione che assicuri il recupero dell'equilibrio economico e finanziario del comparto e ponga le premesse della ricostituzione di una situazione di aumento dei prospetti è condizione necessaria per poter attivare gli interventi finanziari dell'azionista, che altrimenti verrebbero impediti dai vincoli imposti dalla normativa comunitaria. In questa stessa ottica l'auspicato intervento di un *partner* paritario a quello di Finmeccanica sarebbe particolarmente importante perchè effettuato nell'ottica di condividere un *business* che a quel punto avrebbe serie prospettive di effettivo risanamento.

PRESIDENTE. Ringrazio l'ingegner Lina per la sua esposizione. Colleghi, dal momento che l'amministratore delegato ci ha lasciato il testo delle relazioni da lui lette, assai consistenti ed anche dettagliate, proporrei di acquisirle agli atti e, al fine di poterle approfondire in modo adeguato, di aggiornare l'audizione ad una seduta successiva da indire in tempi rapidi.

Poichè non si fanno obiezioni così resta stabilito.

Rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 16,25.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

Il Consigliere parlamentare dell'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici

DOTT. LUIGI CIAURRO