

18

SEDUTA DI GIOVEDÌ 9 NOVEMBRE 1989

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 15,30.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Audizione del presidente, dottor Giuseppe Glisenti, e dell'amministratore delegato, Fabiano Fabiani, della Finmeccanica.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'internazionalizzazione del sistema delle partecipazioni statali, del dottor Glisenti e del signor Fabiani, rispettivamente presidente e amministratore delegato della Finmeccanica, che ringrazio per aver accolto l'invito della Commissione. Un ringraziamento particolare rivolgo all'amministratore delegato Fabiani il quale, pur essendo oberato di impegni, ci ha dato la sua piena disponibilità a partecipare ai lavori della Commissione.

FABIANO FABIANI, Amministratore delegato della Finmeccanica. Sono io che la ringrazio delle sue parole, signor presidente, e mi scuso con la Commissione per aver dovuto chiedere il rinvio ad oggi di questa audizione, programmata per altra data, a causa di impegni di lavoro.

PRESIDENTE. Premesso che l'audizione odierna può essere considerata una delle più importanti tra quelle effettuate in questo periodo, do senz'altro la parola al dottor Glisenti.

GIUSEPPE GLISENTI, Presidente della Finmeccanica. Cercherò di riassumere in poche parole la relazione che ho predi-

sposto, nella quale vengono illustrati gli scenari che in questi ultimi vent'anni hanno caratterizzato la Finmeccanica, scenari non diversi da quelli in cui si sono mosse tutte le aziende industriali italiane, in particolare quelle ad alta tecnologia.

Nel periodo preso in considerazione tutte le aziende italiane si misuravano sul mercato internazionale in termini di esportazione, prima godendo del beneficio di un costo del lavoro più basso di quello di altri paesi e poi incontrando difficoltà sempre maggiori, sia per il venir meno di alcuni vantaggi iniziali sul mercato internazionale, sia per l'incrementarsi della concorrenza. Non erano ancora apparsi sul mercato – parlo del 1975 – i giapponesi che fanno oggi tanta paura non solo ai grandi paesi occidentali ma anche all'America, ma già la concorrenza internazionale si stava fortemente alimentando. La Finmeccanica formulò, appunto a metà degli anni settanta, l'obiettivo ambizioso di portare la quota di *export* dal 25 al 50 per cento, di arrivare in altri termini ad un raddoppio dell'esportazione, che significa molto di più in termini di valore assoluto se consideriamo che il 25 per cento era calcolato su una quota di fatturato di 2 mila miliardi, mentre il 50 per cento attuale si riferisce ad 8 mila miliardi, che sarà il fatturato consolidato della Finmeccanica alla fine del 1989. Tale massa di esportazione ha subito fortemente la concorrenza internazionale.

Appunto per raggiungere un volume di *export* così elevato, il nostro gruppo – al pari di altre grandi aziende italiane – decise di procedere ad una serie di alleanze di tipo produttivo o commerciale per controllare più facilmente le quote di mercato. Si è arrivati poi all'attuale fase

in cui si assiste ad una modificazione profonda della situazione, con il passaggio dalle semplici alleanze commerciali e produttive a vere e proprie integrazioni.

Tali integrazioni, che hanno avuto dapprima un significato soprattutto produttivo e tecnologico, attualmente — parlo della Finmeccanica ma, ripeto, il discorso vale per la maggior parte delle aziende ad alta tecnologia — tendono ad assumere una *leadership* nei mercati dei prodotti di alta tecnologia mediante una massa tecnologica o una massa produttiva. I due aspetti a volte sono uniti, a volte no. In altri termini, si può avere una *leadership* tecnologica a cui non ne corrisponde una di mercato e viceversa; tutti i grandi industriali lo sanno.

Lo sviluppo che il gruppo Finmeccanica ha avuto in questi anni in tale direzione è significativo, soprattutto per i settori dell'aerospazio e dell'energia elettronica che hanno registrato l'incremento che tutti conoscete e che hanno assunto un indirizzo nuovo da quando sono state acquisite le aziende Selenia-ELSAG e la SGS-Thomson, *leader* internazionali nel campo della radaristica e dello spazio.

Lo scenario che è di fronte a Finmeccanica ci spinge a raggiungere quote di integrazione nel mondo tali da permettere di affrontare una concorrenza che si va facendo veramente — utilizzo un termine un po' abusato — globale.

Negli ultimi mesi addirittura abbiamo assistito all'entrata nel mercato dei giapponesi, che fino a pochi anni fa temevamo solo per alcune situazioni specifiche della macroelettronica; essi hanno proceduto all'acquisizione del Banco di Santander, il più importante della Spagna, hanno avuto colloqui e raggiunto accordi, per l'aviazione civile, con la Boeing e via dicendo.

Sembra a noi che la condizione affinché un'azienda (sia essa europea, italiana o della Finmeccanica) possa semplicemente resistere alla competizione internazionale sia quella dell'espansione; questa parola può comprendere possibilità e modalità molto diverse, rispetto alle quali l'amministratore delegato Fabiani illustrerà, settore per settore, azienda per azienda, i nostri obiettivi.

FABIANO FABIANI, *Amministratore delegato della Finmeccanica*. Cercherò di descrivere quanto è accaduto negli ultimi anni nei settori in cui siamo presenti e di motivare le reazioni delle nostre aziende. Naturalmente, sarò poi disponibile a fornire ulteriori chiarimenti qualora venissero richiesti dai commissari.

Iniziando dal settore elettromeccanico, la ristrutturazione mondiale è iniziata nell'agosto del 1987 con la fusione tra la svedese ASEA e l'elvetico-tedesca Brown Boveri. Tale ristrutturazione era obbligata, perché la capacità dell'offerta era doppia rispetto a quella della domanda; poiché non esisteva una previsione di crescita del mercato, o si dava l'avvio ad una aggregazione di gruppi e ad una riduzione di capacità, oppure le aziende si incamminavano inesorabilmente verso una crisi, che già aveva iniziato a manifestarsi. La stessa BBC, al momento della fusione, si trovava di fronte a gravi difficoltà, che in qualche modo ha evitato con questa operazione.

In un momento immediatamente successivo, sono avvenute altre fusioni tra la GEC inglese e la Alsthom, quindi l'accordo tra noi e la ABB.

Le aggregazioni hanno luogo attraverso acquisizioni e fusioni, oppure anche mediante aggregazioni per « famiglie » tecnologiche, che quasi sempre sottintendono poi accordi di ricerca o di mercato.

Nel campo dell'energia, oggi esistono sostanzialmente tre gruppi: quello che fa capo alla tecnologia originaria della General electric, cui è collegato il nuovo gruppo franco-tedesco GEC-Alsthom, e i due giapponesi Toshiba e Hitachi; la Westinghouse americana, la quale ha già un'alleanza, ma sta elaborando qualcosa di più stretto insieme alla Siemens e alla Mitsubishi; la ABB e l'Ansaldo.

Abbiamo scelto questo terzo gruppo, oltre che per molti altri motivi, per una ragione fondamentale. Il primo obiettivo consisteva nella razionalizzazione della produzione in Italia: non potevamo sopravvivere mantenendo una diseconomia nazionale tra i due produttori, non era possibile resistere, esportare e in futuro

avere una capacità competitiva neppure verso lo stesso ente committente, se nel nostro paese avessero continuato ad esistere due aziende separate come l'Ansaldo e la Franco Tosi. Poiché quest'ultima aveva raggiunto un suo accordo con la ABB, la strada era in qualche modo tracciata; chi si occupa di queste cose avrà seguito la loro evoluzione per cui non occorre che mi soffermi oltre.

Sebbene la via fosse in qualche modo segnata, a nostro avviso, l'accordo con la ABB presenta altre valenze positive. Infatti, nel campo della ricerca e dello sviluppo sono previste alcune clausole che interessano molto l'Ansaldo e che riguardano la possibilità di reinvestire gli utili e il mancato pagamento delle *royalties* nella ricerca e nei prodotti per i quali siamo attualmente licenziatari della ABB; siamo inoltre legati ad un grande gruppo che sviluppa continuamente nuovi prodotti ed abbiamo un socio di minoranza che in qualche modo svolge presso di noi una funzione attiva e di sostegno verso l'esterno.

Naturalmente, l'accordo deve essere completato ed adeguato all'evoluzione del mercato e delle situazioni, che possono modificarsi in maniera del tutto improvvisa ed inattesa. Vi è, infatti, uno scenario in movimento che noi, come del resto la ABB stessa, seguiamo con grande attenzione. Tale scenario è collocato nel nord America, e su di esso si appunta l'attenzione dei giapponesi; vi è, inoltre, un atteggiamento, se non di disinvestimento, di disinteresse dei capofila tecnologici, Westinghouse e General electric, in materia, mentre la ABB è molto attiva, come molto attiva, del resto, è tornata ad essere la Siemens dopo qualche anno di prudenza. Quest'ultima, pur avendo nel suo fatturato circa il 20 per cento di energia, per tre o quattro anni non ha avuto un atteggiamento creativo, mentre ora torna ad essere, in presenza delle situazioni che ho cercato di descrivere, un'attrice del mercato mondiale.

Attraverso questo accordo con la ABB, abbiamo dato vita ad una società di produzione componentistica, in cui siamo in

maggioranza, ad una per esportazione, in cui siamo rimasti in maggioranza, e ad alcune società nel cui ambito saranno inserite le attività della Franco Tosi, quando, a fine mese, l'arbitrato internazionale sarà concluso; abbiamo infine portato, andando in minoranza, in una società della ABB la nostra produzione di trasformatori, nella quale non eravamo certamente *leader*.

Questo è il quadro della situazione riguardante l'energia; a nostro avviso, l'Ansaldo sta percorrendo una strada che le consentirà nei prossimi anni di recuperare lo *shock* rappresentato dall'uscita dal nucleare. Cercherà qualche diversificazione ma in ogni caso ha tracciato un cammino che, sia pure con le difficoltà sempre derivanti dal rapporto con culture e tradizioni diverse, potrà percorrere con una certa tranquillità.

Dalla fusione con la Franco Tosi dovrà poi nascere un piano nuovo di allocazione produttiva e di miglioramento dell'efficienza; questo argomento verrà discusso nelle competenti sedi sindacali e politiche.

Per quanto riguarda il settore aeronautico, l'altro versante di rilievo della nostra società, lo scenario è diverso, poiché abbiamo sempre agito in termini di internazionalizzazione e di grandi aggregati.

L'aviazione commerciale, fino a qualche tempo fa, era dominata soltanto dalle due grandi aziende americane, la Boeing e la McDonnell, mentre le collaborazioni internazionali sono diventate la forma di organizzazione prevalente.

Tali collaborazioni si stanno ulteriormente sviluppando. Il presidente accennava all'importanza da noi attribuita al nuovo rapporto che sembra nascere tra la Boeing e i giapponesi; in tal modo, essi danno un segnale importante di voler essere presenti in maniera rilevante nell'industria aeronautica. Se questo si realizzerà, probabilmente — si tratta solo di scenari, di previsioni che la verifica dei fatti deve confermare — avremo alcune reazioni da parte dell'altra grande società verso l'Europa. Del resto, noi, piccola (nel

contesto delle dimensioni descritte) società italiana, abbiamo sempre cercato di assecondare quest'attenzione verso il consorzio europeo Airbus. Abbiamo rapporti con tutti i grandi attori mondiali, lavoriamo per tutti, per la Boeing, per la McDonnell, abbiamo anche relazioni con le aziende facenti parte del consorzio Airbus. Quindi se questo accostamento si verificasse, ciò dovrebbe indurci a meditare su un posizionamento in cui la nostra situazione tecnologica e geografica dovrebbe, in qualche modo, avere un rilievo.

Nel settore dei velivoli militari i programmi internazionali costituiscono il modello prevalente. Sia l'EFA che il Tornado sono aerei costruiti e progettati in consorzio; in particolare per il programma EFA si tratta di un consorzio allargato nel quale rientra anche la Spagna, l'unico paese europeo che rimane fuori – per ragioni storiche che tutti conosciamo – è la Francia (non sappiamo se il suo progetto arriverà a conclusione). Ripeto, i programmi sono tutti internazionali, da questo punto di vista si tratta di « crescere »: all'interno di questi l'Aeritalia l'ha fatto perché la sua partecipazione dal Tornado all'EFA è cresciuta del 5 per cento, tenendo conto che stiamo parlando di un settore dove potremmo anche assistere a novità di un certo rilievo.

Anche nell'aviomotoristica il numero dei soggetti si è ridotto sensibilmente; le aziende leader ormai sono soltanto quattro, la General electric, la Pratt & Whitney, la Rolls Royce e la SNECMA, ma lo sviluppo di un nuovo propulsore comporta costi e rischi così elevati che anche queste grandi imprese debbono seguire la strada delle collaborazioni. Noi siamo azionisti dell'Alfa Romeo, sia direttamente sia attraverso l'Aeritalia; le aziende motoristiche italiane, come voi sapete, sono tre, quella con maggior fatturato è la FIAT, poi ci siamo noi ed infine la Piaggio. Tutte partecipano a programmi internazionali e non avrebbe senso, né possibilità di esistenza una separazione da questo modo di essere.

Un altro importante processo di ristrutturazione avvenuto in Europa ha riguardato il settore ferroviario. La fusione fra la SEA e la BBC non ha significato soltanto accorpamento della produzione di energia, ma anche del settore ferroviario dove tutte e due le aziende erano presenti con alte tecnologie. In questo campo è avvenuta la fusione fra la GEC inglese e la Alsthom francese con l'acquisizione, da parte dell'ABB, della BREL in Inghilterra. Sono stati creati due grandi gruppi con forti tecnologie, entrambi con un fatturato dell'ordine dei 1.500 miliardi.

In questo settore, la reazione del nostro gruppo è stata quella di acquisire – a livello mondiale – una *leadership* tecnologica nel segmento del segnalamento, grazie alla valorizzazione delle competenze interne e ad una politica di alleanze iniziata acquisendo negli Stati Uniti la Transcontrol e la Union switch & signal, in Italia la WABCO e facendo – pochi mesi fa – una *joint venture* con la francese CSEE.

In sostanza abbiamo scelto un segmento di rilievo tecnologico dove abbiamo raggiunto un livello mondiale sia di mercato sia di competenza tecnologica; questa è la politica che cerchiamo di svolgere in tutti i settori, scegliere – dove è possibile – sia per la sezione di mercato, sia in rapporto alle nostre capacità, di creare punti di eccellenza per le nostre imprese, di acquisire oltre che fette di mercato, il controllo della tecnologia, guidarne lo sviluppo e diventare licenzianti. Nei documenti che lasciamo agli atti della Commissione si possono rilevare i dati mondiali di mercato ed il posizionamento delle nostre aziende.

Nel segmento delle grandi turbine e caldaie il nostro gruppo ha il 9 per cento della quota di mercato mondiale, ma pur avendo la licenza non ha la tecnologia; mi domando quale altro produttore mondiale potrebbe non perseguire l'ambizione di essere proprietario e governatore di una tecnologia di cui detiene il 10 per cento della produzione mondiale. Nel segmento del segnalamento ferro-tramviario il nostro gruppo si posiziona al primo o

al secondo posto mondiale (e qui abbiamo acquisito tecnologia); nel segmento dell'automazione abbiamo il controllo del traffico aereo della Selenia con il 10 per cento di quota di mercato mondiale, nel postale abbiamo l'eccellente posizionamento dell'ELSAG, 15 per cento di quota mondiale; nelle macchine di misura la nostra quota di mercato arriva al 16 per cento, nel controllo dei processi continui ci posizioniamo, con l'acquisizione della Bailey controls, al primo o al secondo posto.

Nel segmento dell'elettronica della difesa, nei missili a medio raggio, siamo al secondo o al terzo posto con il 20 per cento di quota di mercato mondiale, in quello dell'aeronautica per i computer (ATR42) abbiamo il 30 per cento della quota mondiale e siamo al primo posto insieme ai francesi; per le trasformazioni, con l'acquisizione della Dee Howard, siamo al primo o al secondo posto.

Tornando al settore ferroviario, le cui vicende sono note, va detto che non sono di facile realizzabilità i progetti internazionali a causa della rilevante frammentazione nella parte meccanica ed elettrica della trazione; comunque anche in questo settore abbiamo dei progetti, vedremo quando saranno applicabili.

Il gruppo IRI è presente nella microelettronica, settore molto critico. Noi siamo presenti con la sigla ST, nata dalla fusione della SGS con la Thomson, nella quale abbiamo il 5 per cento, mentre l'IRI ha il compito di gestire il 45 per cento (quindi siamo la controparte di questa società).

Anche in questo settore siamo alla vigilia di grandi accorpamenti o grandi crisi: resisteranno i grandi gruppi americani e giapponesi? In Europa operano tre aziende: la nostra, la Philips e la Siemens; pensiamo che sarà possibile continuare a svolgere questa attività che, per alcuni aspetti, viene ritenuta strategica, soltanto in presenza di ampi interventi comunitari (governativi e di alleanze). Senza queste componenti tale attività è destinata a decadere. Da parte nostra abbiamo svolto una politica di acquisizioni; l'azienda ha acquistato dalla Thorn EMI

la INMOS e dalla Siemens la MSC (circuiti a microonde), però ha una quota di mercato di circa il 2 per cento, mentre dagli studi svolti dai consulenti mondiali competenti del settore risulta necessaria una quota del 4-5 per cento del mercato per sopravvivere.

Nel settore dell'elettronica per la difesa il mercato è in grande movimento. Abbiamo sempre pensato, data la tipologia dei prodotti, che la razionalizzazione e l'internazionalizzazione dovessero avvenire nell'ultima fase del processo di ristrutturazione: invece sta accadendo il contrario. Le aziende si internazionalizzano, non esiste più un concetto di industria nazionale in questo settore; alcuni paesi, fra i quali l'Italia, hanno operato tagli nei bilanci della difesa; la sofisticazione tecnologica cresce e così il costo della ricerca, ma l'investimento dello Stato diminuisce. Forse è per questo motivo che il processo di ristrutturazione sta avvenendo velocemente; nessuno avrebbe pensato, qualche anno fa, che una società come la Plessey avrebbe subito una offerta pubblica d'acquisto da parte di un gruppo straniero e di un concorrente nazionale; la stessa vicenda può ripetersi, nei prossimi giorni, per la società Ferranti, che pure ha una grande storia e una grande tecnologia. La conseguenza è che, nel settore considerato, il numero degli operatori diminuirà nei prossimi anni. È inevitabile, pertanto, che per restare attivi in questo campo (che ha forti ricadute sul civile) dobbiamo partecipare al processo di ristrutturazione.

Nel settore dell'automazione industriale e dei servizi, l'acquisizione della Bailey controls ci ha dato molta soddisfazione; in effetti abbiamo acquistato il nostro licenziante (primo nel mondo), in un settore che ci interessa molto, quello del controllo dei processi continui per l'energia. Con tale operazione abbiamo liberato il paese da una dipendenza tecnologica ponendo il nostro gruppo in una posizione di *leadership* mondiale. Si tratta di una acquisizione che abbiamo fatto con i nostri mezzi e che ora cerchiamo di gestire nel senso di far ricadere sulle

aziende del nostro gruppo molteplici positività tecnologiche. Nel segmento della fabbrica automatica abbiamo avviato un processo di riordino ed ampliamento delle competenze attraverso partecipazioni di minoranza in aziende italiane e straniere.

Nel segmento dell'automazione dei servizi occupiamo una posizione rispettabile che stiamo cercando di valorizzare. L'automazione dell'ELSAG è di qualità molto rilevante, tanto che nei giorni scorsi tale azienda è riuscita a vincere una gara in Germania in cui si è confrontata con l'AEG e la Siemens. L'acquisizione della Bailey, inoltre (che crea un « piede produttivo » della Finmeccanica negli Stati Uniti), consentirà all'ELSAG di partecipare alle gare nell'ambito dell'amministrazione americana, cosa che prima non era possibile.

Nel campo del controllo del traffico aereo, ci troviamo in una posizione di rilievo, ma anche in questo settore gli accorpamenti e le alleanze sono in discussione tutti i giorni.

Un altro settore in cui cerchiamo di internazionalizzarci è quello dell'ambiente, che rappresenta un campo rispetto al quale sono sensibili tutti i paesi, qualsiasi sia il loro regime. Esistono movimenti ambientalisti in Unione Sovietica come nei paesi terzi e fatalmente la domanda in questo settore è destinata a crescere. In proposito, ci troviamo all'inizio di un'attività e cerchiamo di sviluppare una nostra componentistica e procedere ad un'acquisizione di tecnologie.

Quelli che ho elencato sono i settori nei quali ci muoviamo, con i problemi, le difficoltà, i dubbi, le incertezze e i rischi che ho provato a descrivere. Con chi ci si allea? Con un'impresa uguale o simile alla nostra, come forza e dimensione, così da creare un'aggregazione media in cui si riesce tuttavia ad operare in una situazione di parità e avere un confronto non subalterno? Oppure con un gruppo forte che ci dà la certezza di andare avanti, ma nel cui ambito è difficile difendere una posizione equilibrata? Ancora, facciamo alleanze separate, per segmenti,

creando una molteplicità di rapporti non tutti governabili, senza che un segmento aiuti l'altro nella difesa del rapporto? Sono scelte che cerchiamo di fare di volta in volta, riflettendo attentamente con i nostri collaboratori, con i nostri *manager* che sono abituati ad operare sul mercato internazionale da qualche anno; ma spesso sono scelte che hanno bisogno di un sostegno importante delle autorità governative, perché coinvolgono tutto il paese.

Segnalo in proposito due problemi: la duttilità necessaria da parte delle autorità governative e i rapporti con la CEE. Il Governo è stato qualche volta rigido, ossia non veloce; ma nel contempo abbiamo vissuto casi di flessibilità ed agilità pari o superiori a quelli registrati in altri paesi. Per esempio, nella cessione dell'Alfa Romeo (operazione di tutto rispetto, importante, perché si trattava di un'azienda che aveva avuto un ruolo importante nella storia, del paese, con un marchio mondiale) siamo stati assistiti con la velocità necessaria e con molta determinazione dal Governo in carica.

Inoltre tutte le recenti acquisizioni fatte all'estero (Bailey controls, Allied signal) e l'accordo ABB sono state effettuate percorrendo tutto l'*iter* amministrativo previsto in tempi che ci hanno consentito di accordarci senza alcuna preoccupazione.

Più complesso è parlare della CEE. Ho già avuto occasione di soffermarmi sull'argomento in sede di Commissione industria del Senato e ribadisco che, o la CEE ritiene che le aziende a partecipazione statale abbiano gli stessi diritti e la stessa dignità di quelle private, oppure tali imprese sono destinate a scomparire. Se la Comunità ritiene suo diritto stabilire quali sono gli aumenti di capitale compatibili e incompatibili, ciò significa prescindere dalla logica dell'impresa, avocando a sé, ente amministrativo, il diritto di giudicare se si tratta di un'operazione giusta o meno. Non è più l'azionista, sia pure pubblico, che assume questa decisione, ma un'entità esterna. Se dovessimo decidere un aumento di capitale per par-

tecipare ad un'acquisizione internazionale (finora abbiamo finanziato le acquisizioni con nostre risorse o con aumenti di capitale di società quotate) la CEE potrebbe vantare il diritto di giudicare se si tratti di un'operazione opportuna, ossia di giudicare se possiamo crescere oppure no. Siccome chi non cresce è destinato a morire, i rapporti del sistema delle partecipazioni statali con la Comunità vanno chiariti. Il nostro è un sistema di imprese che deve agire come un azionista privato. Un azionista privato, proprietario di un gruppo delle dimensioni dell'IRI, certamente spingerebbe alcuni settori alla crescita in base ad un giudizio di logica industriale e non amministrativa.

Pensiamo sia nostro dovere fare questo rilievo in tutte le sedi pubbliche nelle quali ci presentiamo, perché si tratta di una questione vitale.

Ho terminato il mio intervento e resto a disposizione per rispondere a eventuali quesiti che i commissari vorranno rivolgermi.

LUIGI CASTAGNOLA. Desidero innanzitutto scusarmi se non potrò essere presente per tutto il corso dell'audizione, dovendo partecipare ad alcune votazioni in Assemblea.

L'audizione odierna è estremamente importante, considerata la rilevanza del tema in discussione.

In linea generale, esiste il problema di capire che tipo di internazionalizzazione è già in corso o si annunzia per i prossimi anni, essendo evidente a tutti che le internazionalizzazioni passive sono possibili in ogni paese, anche in Tanzania, basta essere solvibili. Se invece si vuole procedere ad una internazionalizzazione attiva, sorgono diversi problemi, uno dei quali riguarda la sorte del settore manifatturiero. Nella documentazione supplementare che spero ci invierete, vorrei che deste conto in modo più circostanziato – per quel che si riferisce alla nostra indagine – di una situazione che non sembra essere molto nota né a livello di opinione pubblica, né da parte degli organi di stampa. Mi riferisco al problema della

domanda relativa ad un settore in crescita mondiale, come quello manifatturiero. Il fatto di vivere in un'epoca che qualcuno, forse un poeta, ha definito postindustriale, non ha fatto diminuire tale tipo di domanda. Il signor Fabiani ha parlato della questione dei segmenti di eccellenza, che ritengo vada apprezzata. Ma si pone il problema delle proporzioni di quei segmenti sul totale dei mercati cui ci si riferisce. Le chiedo pertanto di farci avere dei dati, a livello mondiale, relativi a tutti i settori, cresciuti in termini quantitativi, in cui opera il gruppo Finmeccanica – e più in generale alle connessioni con altri gruppi su cui opportunamente è stata richiamata l'attenzione per un confronto – per dar luogo ad una valutazione delle frazioni di mercato cui ci si riferisce quando si ragiona sull'«eccellenza».

Naturalmente, vorrei sbagliarmi; come sicuramente comprenderete, dico questo non per modalità di eloquio, ma perché vorrei nell'interesse dell'Italia che questa valutazione non fosse vera.

Temo che i settori nei quali l'eccellenza dà luogo anche a quelle frazioni cui vi siete riferiti sul totale del mercato (della domanda, della sua crescita e via dicendo) siano di modeste dimensioni. Parlo della frazione del mercato, non di quella che all'interno della frazione stessa corrisponde all'eccellenza cui vi riferite; vi è un problema di frazione dentro il segmento ed un problema di frazione sul totale.

Non è che non sia d'accordo con la vostra sottolineatura, ma penso sia indispensabile per la nostra stessa indagine e per le valutazioni che si devono fare (per esempio, nell'esame dei programmi) conoscere non soltanto la dimensione dei gruppi con i quali si misura la Finmeccanica nei settori cui si riferisce, ma anche il modo in cui gli altri si collocano nel complesso della domanda che fronteggiano.

Questo confronto è essenziale, perché secondo la mia personale valutazione non esiste in proposito una sufficiente consapevolezza; in generale, si ritiene che non

viviamo nell'era postindustriale, ma in epoca postmanifatturiera. Tutti noi sappiamo – non ce lo dobbiamo dire reciprocamente – quali sono i settori manifatturieri, i mutamenti in corso; nessuno ignora le trasformazioni di grandissimo rilievo che riguardano naturalmente anche la composizione della Finmeccanica!

Essendomi battuto per tanti anni perché il settore della STET fosse collocato diversamente, ho considerato che io e qualche altro milione di persone battutesi per questo obiettivo abbiamo ottenuto un risultato quando si è determinata un'area nella quale non tutto il manifatturiero della STET – per ragioni che ora non è possibile esaminare e che comunque non possiamo chiedervi, perché giustamente direste che non dipende da voi –, ma gran parte di esso è passato alla Finmeccanica.

Si pone il problema del modo in cui l'Italia è attrezzata nei riguardi della manifattura (nei giorni passati, durante un'audizione dei rappresentanti dell'Italimpianti, abbiamo posto il problema del rapporto tra l'impiantistica e la manifattura strategica), avendo il senso di quanto accade negli altri paesi.

Se all'interno della documentazione supplementare inseriste anche alcuni dati sul modo in cui negli altri paesi europei, negli Stati Uniti e in Giappone sono cresciuti gli investimenti negli ultimi dieci anni rispetto all'Italia, questo potrebbe costituire un elemento per valutare sotto tale profilo i programmi dell'IRI. Infatti, spesso si evidenzia un aumento del 20 o del 30 per cento, ma naturalmente quanti hanno qualche confidenza con i numeri sanno che gli incrementi a seconda della base con cui ci si confronta sono più o meno significativi (il 20 per cento di 10 è 2!).

Chiederei dunque un supplemento di informazione che supporti quanto ci avete detto e che consenta di valutare il complessivo impegno manifatturiero dell'IRI rispetto agli altri gruppi cui ci si riferisce ed anche agli andamenti del mercato italiano.

Un significativo aiuto nell'ambito dell'indagine che stiamo svolgendo (in realtà vi è una combinazione tra quella riguardante l'internazionalizzazione e quella concernente il rapporto pubblico-privato, di cui dovrei maggiormente occuparmi) potrebbe riguardare l'evoluzione in Italia della domanda e il modo in cui è stata soddisfatta in alcuni di questi settori negli ultimi cinque o, ancor meglio, dieci anni.

Nonostante la crescita, ritengo che in un certo numero di casi non vi sia stato un aumento dell'incidenza di ciò che produciamo in Italia. Se ci forniste dei dati in merito, ciò risulterebbe estremamente utile. Una volta ebbi una discussione al riguardo con il presidente Prodi, il quale si era impegnato ad inviare dei dati, che poi, per tante ragioni – non è possibile approfondirle ora – non ricevemmo mai.

La mia richiesta riguarda anche gli importanti risultati raggiunti nel campo dell'aeronautica. Per esempio, non so se sul totale della domanda del nostro paese, riusciamo a coprire una quota superiore o inferiore avendo come riferimento dati mondiali. Mi interesserebbe conoscere questo dato, adottando come criterio quello del valore aggiunto che si produce in Italia e in altri territori.

Nel corso di alcune discussioni con dirigenti di enti a partecipazione statale operanti in altri settori, ci è stata richiamata la circostanza – è una delle ragioni per cui stiamo svolgendo l'indagine – per cui tra breve verranno eliminate le frontiere. Comunque, il problema consiste nel fatto che, poiché la geografia non è opinabile, in alcuni territori si produce un certo valore aggiunto, in altri un valore aggiunto diverso; su questo elemento si può valutare la situazione dei singoli paesi.

Sarebbe utile conoscere questo elemento informativo anche per quanto riguarda i settori in cui opera la Finmeccanica.

La terza questione concerne il pubblico e il privato. Condivido l'osservazione fatta circa le difficoltà di rapporti

con la CEE; già altre valutazioni sono state espresse al riguardo. Penso che la considerazione sia pertinente e che sia anche ravvisabile un « trucco » in quanti – mi riferisco alle autorità comunitarie – sostengono che il loro punto di vista è giuridicamente ineccepibile, perché molte volte accade di constatare che in realtà non è questa l'interpretazione esatta. Abbiamo avuto discussioni dello stesso tipo sulla questione della siderurgia; vi è stato un pericoloso precedente, in quanto è stato accettato di considerare come aiuti gli interventi dell'azionista in aziende palesemente sottocapitalizzate.

Si prospetta quindi la grande questione di quello che è sottocapitalizzato, per cui meriterebbe di essere conosciuto un vostro giudizio sulla situazione della Finmeccanica per quanto riguarda questo aspetto. Infatti, lei ci ha detto che le acquisizioni fatte sono avvenute con i mezzi che sono stati resi noti; sono portato a pensare che ciò sia avvenuto anche e in qualche misura per eccezionali circostanze, che non immagino ripetibili. Naturalmente, voi ci potrete spiegare meglio.

La questione deve essere affrontata per non trovarci in una condizione di inferiorità. Una cosa è il diritto privato entro cui si opera, altra cosa è il fatto che nell'ambito del diritto privato, che indubbiamente deve valere nei rapporti di omogeneità con gli altri paesi, i proprietari sono i proprietari. La « targa » del proprietario non può poi diventare un elemento di discriminazione per stabilire le cose in un senso o nell'altro! Questo vorrebbero i principi, ma in una Comunità economica europea in cui si parla sempre di concorrenza sleale, (ma si è contrari all'armonizzazione fiscale, nonostante che nella sua mancata realizzazione risieda una forma di concorrenza sleale) capirete bene quanto entri quello di cui stiamo parlando.

In merito alle acquisizioni, ho considerato positivamente, per quello che sono in grado di valutare (spero non mancherà una circostanza per approfondire meglio

questo aspetto), l'acquisizione della Bailey, che ritengo di gran lunga la più significativa, anche come dimensione. Sarebbe utile una vostra valutazione più ravvicinata sul modo in cui il rapporto tra la strategia della Finmeccanica e queste acquisizioni può incidere sul mutamento dei mercati. Lei ci ha detto che è favorevole al mutamento perché consente di partecipare ad un certo numero di gare, cosa che non era possibile prima. Sarebbe interessante sapere che cosa succede per quanto riguarda lo *staff* dirigenziale, l'efficienza, la struttura e tutto ciò che ad essa è collegato.

Avendo seguito – anche come deputato genovese – i rapporti dell'IBM (Prodi si è vantato di alcune cose a questo riguardo) ho constatato che, in alcuni casi, non tutto è andato bene, per lo meno questo è il mio giudizio, per mille ragioni che voi conoscete meglio di me.

In effetti sembra che queste premesse non conducano nella direzione di centri decisionali e di quanto altro a ciò collegato. Mi rendo conto che si tratta di situazioni diverse dagli « accordi », ma anche a questo riguardo sarebbe utile per noi avere vostri giudizi ravvicinati sulle diverse modalità delle esperienze del vostro gruppo, sia per quanto riguarda la proprietà sia la collaborazione, l'integrazione e le alleanze.

L'argomento è vasto, ma sarebbe importante avere tali acquisizioni. La conclusione che ne potrebbe scaturire è la seguente: fra aziende pubbliche e private si può solo comprare. È difficile immaginare che ci siano dei casi in cui, pur lavorando in condizioni paritarie, il *partner* proprietario privato possa comportarsi come se avesse a che fare con altri privati. Da questo punto di vista l'esperienza della SGS Thomson sembra contraddire quanto ci è stato illustrato (però non ho contatti diretti e quindi non sono in grado di valutare in modo approfondito).

Per riassumere sinteticamente quanto detto sinora gradirei avere dati circostanziati e ravvicinati sulle vostre esperienze.

VINCENZO RUSSO. Ringrazio il presidente Glisenti e l'amministratore delegato Fabiani per la rassegna dei dati che hanno sottoposto al nostro esame.

L'ultimo aspetto della relazione dell'amministratore delegato Fabiani mi sembra il più importante. Abbiamo già studiato l'impropria conflittualità che si è determinata fra l'Italia e la CEE per quanto riguarda il settore delle partecipazioni statali (problema che la CEE sembra fingere di non capire).

Se parliamo di quest'argomento lo facciamo allo scopo di trovare una soluzione, del resto solo i misteri non sono spiegabili, i problemi ammettono una o più soluzioni.

Richiamo l'attenzione del presidente Marzo — che ringrazio per la sua dedizione ai lavori di questa Commissione — sull'opportunità di convocare il ministro degli esteri ed il ministro delle partecipazioni statali per approfondire queste aspetti.

In effetti si sta determinando una situazione non dico di imbarazzo, ma di paralisi che certamente può compromettere la capacità di iniziativa di coloro che vengono a sottolineare a questa Commissione l'impegno, le conquiste e le affermazioni sui mercati internazionali delle attività del settore delle partecipazioni statali. Ritengo che questa sia una iniziativa importante, altrimenti si rischia di parlare a vuoto. È vero che compito dei parlamentari è quello di parlare, ma il Presidente della Camera dei deputati affermava poco fa che il nostro non è più un Parlamento ma un « leggimento », perché tutti leggono. In questa ottica è giusto parlare ma è anche necessario produrre effetti politici. In sostanza, se i nostri atti restano privi di capacità di direzione politica è evidente che il nostro comportamento è sbagliato.

Fatta questa premessa credo che sia necessario un esame attento dell'azione di internazionalizzazione promossa dalla Finmeccanica; tale esame non può non tenere conto degli impegni di cui alla legge finanziaria circa il tema della reindustrializzazione. Sul totale delle 44

iniziative industriali del programma complessivo di reindustrializzazione, ben 12 fanno capo alla Finmeccanica (circa il 40 per cento dei nuovi addetti e il 50 per cento degli investimenti).

In questo senso non si può che esprimere la più viva considerazione perché vi è stato un concorso attivo per il superamento della crisi siderurgica che ha angustiato il nostro paese e la sua classe dirigente. Tuttavia, ci dobbiamo porre due ordini di problemi che, mi auguro, facciano scaturire risposte esaurienti.

Il primo ordine di questioni riguarda il ruolo del finanziamento pubblico nonché la effettiva novità ed aggiuntività dell'iniziativa. È evidente, infatti, che i rilevanti benefici della citata legge potrebbero avere avuto il solo effetto di accorpare un unico pacchetto di investimenti che la Finmeccanica aveva già programmato, o che comunque aveva in animo di realizzare, nel perseguimento della propria ordinaria strategia di sviluppo. La presentazione di tale pacchetto in termini di reindustrializzazione sembra rappresentare soltanto un modo per avere maggiori finanziamenti a fronte di attività che sarebbero state realizzate comunque. Non vorrei che questo fosse interpretato come un sospetto, una mancanza di considerazione, poiché l'attività di reindustrializzazione è da noi apprezzata positivamente, ma ritengo che su questo aspetto sia necessario un chiarimento.

Un secondo ordine di problemi sui quali vorrei richiamare l'attenzione riguarda direttamente la industrializzazione; intendo riferirmi alla qualità degli investimenti stessi e quindi alle prospettive ed alla vitalità delle iniziative proposte. In questa ottica va rilevato che troppo spesso sono state destinate al sud iniziative prive di sufficiente contenuto tecnologico, fatta salva quella che si riferisce al settore aeronautico. In questo senso si ritiene che il Mezzogiorno possa accontentarsi di attività di secondo livello o di seconda generazione; si tratta però di una impostazione che non ha retto alla verifica dei fatti poiché il Mezzogiorno stesso rappresenta un mercato aperto e

concorrenziale, dove il produttore di serie « B » non ha più probabilità di sopravvivere che nel nord, o in generale in Europa.

Dal momento che stiamo parlando di cifre imponenti (850 miliardi di lire per una occupazione di oltre 2 mila addetti) credo che sia nostro diritto chiedere ai rappresentanti della Finmeccanica non tanto precise garanzie di vitalità, quanto piuttosto la certezza che una così forte concentrazione di impegni finanziari nel Mezzogiorno sia effettivamente indirizzata a produzioni ed attività capaci di essere competitive sul mercato internazionale. Auspichiamo, pertanto, che la scelta meridionalistica sia stata effettuata proprio in base a quei principi economici di internazionalizzazione che debbono guidare la politica di sviluppo di questa area nei prossimi anni.

Sempre a tale fine occorre essere certi che la Finmeccanica abbia valutato adeguatamente le difficoltà del contesto territoriale in maniera tale che si abbiano i maggiori successi possibili (qualche volta si ritiene che il contesto territoriale sia indifferente rispetto agli insediamenti che si vanno a fare).

Da questi lineamenti deriveranno le connotazioni del quadro globale della strategia della Finmeccanica, con i loro positivi riflessi meridionalistici, altrimenti dovremmo dedurre che si tratta di iniziative pressoché artificiose o pseudoiniziativae caratterizzate da un elevato fabbisogno di capitale per addetto e destinate, quindi, a sopravvivere nel tempo solo con ulteriore – e oggi certamente non definibile – apporto di risorse pubbliche. Questo è un aspetto che deve essere tenuto costantemente presente.

Desidero poi rallegrarmi con la Finmeccanica – senza con questo sottovalutare le valenze di altri settori proposte alla nostra valutazione dal presidente Glisenti e dall'amministratore delegato Fabiani – per lo sviluppo nel campo aeronautico che mi ha sempre visto molto attento e interessato.

Circa la reindustrializzazione dovremmo cercare per quanto possibile, di

non lasciare a « piedi freddi » le aree dove furono realizzate le attività aeronautiche, e soprattutto di non sbagliare dal punto di vista della struttura geofisica del territorio, localizzando ulteriori iniziative, con queste caratterizzazioni, nel cratere del Vesuvio (che, tra l'altro, si trova molto vicino ad un altro vulcano di un'altra zona terremotata, la Lucania) perché potrebbero alla fine non darci quelle soddisfazioni che noi meritiamo. Per la verità, alcuni insediamenti aeronautici sono stati realizzati in Italia settentrionale, non in Italia meridionale; è stata una conquista delle popolazioni avere quest'attenzione! Se è vera la definizione di Churchill dell'Italia meridionale « portaerei » dei Balcani, in base alla storia dell'ultima guerra mondiale, ciò significa che l'area e la morfologia territoriale offrono le opportune valenze.

Non vi è dubbio che la collaborazione europea vada incoraggiata e stimolata. Ricordo che il Parlamento nel 1975 approvò un accordo di collaborazione con la Boeing che deve avere, a mio avviso, un ulteriore sviluppo. Il signor Fabiani ha fatto apparire come possibile una collaborazione tra questa società e il Giappone.

FABIANO FABIANI, *Amministratore delegato della Finmeccanica*. L'ho letta sui giornali.

VINCENZO RUSSO. Io invece l'ho appreso da lei, è un privilegio eccezionale e quindi la notizia acquista una maggiore autorevolezza.

Poiché abbiamo fatto quell'accordo prima dei giapponesi, piuttosto che soggiacere ad una certa logica (e sì che sono un europeista convinto, sostenitore dell'Airbus), relativamente ad una tipologia di motori che occorre considerare sempre felicemente (perché Dio solo sa quali catastrofi si possono verificare senza riferimenti di felice sperimentazione e fruizione), ritengo che forse si debba proseguire sulla strada di una collaborazione con quell'area tecnologica che appunto nella sperimentazione e nella fruizione ha avuto un irraggiamento così attento e im-

portante. Con questo non voglio né penalizzare né sottovalutare l'accordo con l'Aerospaziale francese. Abbiamo, infatti, un veivolo, l'ATR 42, al quale auguro grande successo e che credo doveva essere impiegato da tutte le compagnie di terzo livello e non riguardare solo l'Aliblu, o le « ali turchine ». Purtroppo non vi è stato questo irraggiamento che ritengo così necessario.

Finalmente siamo riusciti a dare compiutezza a quel disegno di una struttura nuova dalla Finmeccanica attraverso l'acquisizione della Selenia, creando quel valore integrativo che certamente avrà un riflesso positivo.

L'ultima domanda che desidero rivolgere è relativa alla SIFA, una società finanziaria di recente acquisizione, di cui vorrei conoscere il carattere e la valenza, se d'integrazione oppure di finalizzazione diversa, che a noi in questo momento non è dato conoscere compiutamente.

MAURO SANGUINETI. Anch'io ringrazio il presidente e l'amministratore delegato della Finmeccanica per quanto hanno esposto alla Commissione e per aver tracciato uno scenario sui processi di internazionalizzazione che riguardano il loro gruppo. L'illustrazione dei nostri ospiti ha posto in risalto dati positivi, mentre risulta carente l'illustrazione delle situazioni successive al processo di internazionalizzazione in atto.

Sempre in linea generale, conoscendo una parte delle aziende dipendenti dalla finanziaria Finmeccanica, mi pare di poter affermare che vi sia un eccesso di ottimismo rispetto alla realtà aziendale che mi è nota. Sono soddisfatto dei dati elencati nel documento distribuito dai rappresentanti della Finmeccanica, dati relativi alle quote di mercato nel mondo e al nostro posizionamento in determinati settori. Se tuttavia si fa riferimento ai programmi pluriennali dell'IRI, che abbiamo discusso recentemente (anche relativi alla Finmeccanica e ai settori collegati) e, alle informazioni su alcuni comparti del gruppo, sono molto meno soddisfatto. Da questa considerazione nasce l'osserva-

zione fatta all'inizio sull'eccesso di ottimismo rispetto alle prospettive che vengono indicate.

Mi spiego meglio. Per quanto riguarda il settore dell'energia ho la sensazione — ma vorrei essere smentito, nell'interesse della Finmeccanica e delle società operative e del paese — che stiamo ancora « vagolando » in attesa di un « dopo nucleare » che non è ancora definito, con situazioni ed appesantimenti molto difficili che hanno portato anche ad un depauperamento dei cervelli, ossia del gruppo dirigente dei tecnici di questo settore, che mi risulta abbiano fatto una specie di esodo di massa, mentre è rimasto solo personale cui sono assegnati compiti non ben definiti e comunque non incentivanti.

In merito al settore dei trasporti (nella relazione segnalato all'avanguardia) dalle informazioni in mio possesso e da come vanno avanti i lavori (anche dal punto di vista delle tecnologie e delle progettualità) della metropolitana di Genova, mi riesce difficile pensare che ci troviamo veramente all'avanguardia nel mondo. Non è ancora completo il progetto automatizzato di quella metropolitana, progetto assegnato ad una società della Finmeccanica otto anni fa!

Anche relativamente al settore del segnalamento ferroviario, i dati forniti contrastano con le informazioni in mio possesso e con le offerte fatte alle ferrovie dello Stato. Per esempio, per la parte relativa alla ripetizione discontinua, è stato istituito un consorzio di imprese cui partecipa anche l'Ansaldo, che tuttavia non ha fornito la tecnologia. Non mi risulta che le acquisizioni compiute in questo settore siano in grado di garantire all'Ansaldo questo tipo di tecnologia, per esempio, nel rinnovo del sistema di segnalamento rispetto alla rete ferroviaria.

Sono altrettanto preoccupato rispetto al progetto e alla proposta di cui ho ricevuto notizia con riferimento al sistema di trazione, ai locomotori del sistema ferroviario. Mi risulta — ancora una volta vorrei essere smentito — che, nonostante gli accordi, ci troviamo in una fase in cui i

nostri locomotori sono molto più arretrati di quelli prodotti dai concorrenti europei (quelli che ci interessano di più).

Dico questo non per sottolineare un dato negativo, ma per affermare che tutta la politica di internazionalizzazione tracciata in questa sede e da me condivisa deve avere come supporto aziende in grado di reggere il confronto con i *partner* ricercati sul piano internazionale, per evitare il rischio che in qualche caso intravedo - spero di essere smentito - di una sommatoria di debolezze.

Mi viene un sospetto (si potrebbe dire che sono bonariamente in malafede): quando gli americani, godendo di una certa disponibilità, vendono le loro aziende *leader* rispetto al mercato (a mio avviso non sul piano della tecnologia), in ciò vedo il rischio che si finisca per sommare due debolezze.

Mi sembra che il presidente Glisenti ponesse correttamente nella sua introduzione due questioni poi riprese dall'amministratore delegato Fabiani. Egli sosteneva che si può essere *leader* sul mercato, peraltro rispetto ad un dato contingente, oppure nella tecnologia; se fossi titolare responsabile di un'azienda o di una finanziaria, preferirei primeggiare in quest'ultimo ambito, perché essere *leader* sul mercato significa godere al momento di una particolare situazione, senza sapere che cosa accadrà rispetto all'evoluzione del mercato stesso.

Vorrei dunque essere confortato su questo ragionamento, quando affermo che non interessa andare a sommare numeri, poiché essi ci garantiscono un certo posizionamento, ma nel contempo si traducono in una somma di debolezze, per cui, di fronte alle modificazioni di un mercato in movimento, ci pongono nella condizione il giorno dopo di slittare rapidamente nella classifica.

Questo aspetto potrebbe, a mio avviso, essere approfondito anche in altri settori. Non intendo farlo in questo momento, ma spero che, quando discuteremo sui programmi o anche al di fuori di essi attraverso una documentazione aggiuntiva, venga meglio definita una serie di

osservazioni miranti a sottolineare che le classifiche sono anche di peso specifico, e non hanno solo un valore legato all'immagine rispetto al contingente: bisogna infatti comprendere che cosa accadrà nel futuro.

Desidero ancora soffermarmi sull'impostazione da seguire nell'ambito dell'internazionalizzazione. In merito al settore ferroviario (non voglio aprire la questione del polo) non posso dimenticare che la Finmeccanica ha avanzato una proposta prospettando da un lato un certo tipo di raggruppamento delle industrie che si occupano del settore e dall'altro lo scambio aziendale nel settore aeronautico della motoristica. O vi è una forte logica imprenditoriale e vi sono esigenze, che comunque devono essere esplicitate, per cui si paga un prezzo per il loro soddisfacimento, oppure è ravvisabile una grande contraddizione rispetto all'ipotesi di mercato. Nel momento in cui il settore aeronautico, comprendente anche la motoristica, è in espansione e abbiamo tre realtà nazionali di un certo tipo, l'industria a partecipazione statale si priva di un'azienda che opera in un settore dotato di prospettive.

Bisognerebbe quindi approfondire questo aspetto o ricevere una motivazione più forte di quella che oggi forse non ho compreso.

Un'ulteriore osservazione riguarda i gruppi dirigenti: senza una politica concernente questo aspetto, credo sia difficile inserirsi in un processo di internazionalizzazione.

Le notizie che giungono circa la presenza sul piano internazionale di molte aziende legate al settore della Finmeccanica offrono dati contraddittori: in alcuni settori si registrano risultati apprezzabili, in altri emerge una realtà che suscita qualche preoccupazione.

Da questo punto di vista, si potrebbe riflettere sulla base delle potenzialità di mercato e della capacità che fino ad oggi vi è stata di esservi presenti al di là delle classifiche. In tutto il comparto dei trasporti, il nostro posizionamento non mi pare sufficiente rispetto alle potenzialità che il mercato internazionale offre:

avremmo potuto fare molto di più. Si pone, quindi, un problema che riguarda le modalità di approccio e il tipo di struttura industriale che si vuole dare rispetto ad uno scenario in evoluzione: cambiando il mercato e la tecnologia, dovrebbe mutare anche il modo di affrontare questo tipo di argomentazioni. A volte si avverte la sensazione — mi auguro ancora una volta che non corrisponda al vero — di muoversi nel tradizionale, di non essere proprio all'avanguardia.

Per quanto concerne il ruolo dell'azionista in un processo di internazionalizzazione, l'amministratore delegato ha fatto un'affermazione per un verso confortante, per un altro meno, secondo cui fino ad oggi una serie di processi, di acquisizioni e di partecipazioni maggioritarie è stata realizzata autonomamente con le forze della finanziaria.

FABIANO FABIANI, *Amministratore delegato della Finmeccanica*. Delle aziende.

MAURO SANGUINETI. Delle aziende e della finanziaria.

Da questo punto di vista, bisognerebbe sviluppare un ragionamento nei confronti dell'azionista IRI (come mi è capitato di fare in altre circostanze) sotto due profili. In primo luogo, occorre mettere a disposizione risorse per realizzare operazioni di politica industriale corrispondenti ai mutamenti in atto; in secondo luogo, bisogna svolgere un ruolo di programmazione e di indirizzo rispetto a sovrapposizioni, di cui oggi non si è parlato ma che sappiamo esistere nel confronto e all'interno della realtà delle partecipazioni statali. Tutta la parte dell'energia, dell'elettronica e dell'impiantistica presenta probabilmente all'interno di questo scenario delle sovrapposizioni.

La questione non è risolvibile in questa sede, dove se mai si può chiedere ai responsabili della Finmeccanica se hanno e desiderano esporre proprie idee rispetto al modo in cui si potrebbero risolvere fenomeni di questo genere; tuttavia, sarebbe più utile ed interessante che l'IRI,

l'azionista di maggioranza, incentivasse le finanziarie e le società operative a muoversi in una certa direzione.

Allo stesso modo, una certa osservazione andrebbe rivolta al Governo e al Parlamento circa l'esigenza di essere più presenti, precisi e puntuali a fronte degli scenari che si muovono, rispetto ai quali spesso rispondiamo con eccessivo ritardo. Si configura un problema relevantissimo di tempestività rispetto alle operazioni che devono essere compiute, l'esigenza di fornire elementi di certezza, positivo o negativo che sia il segno che si intende dare.

In ordine ai rapporti con la Comunità economica europea, mi associo alle osservazioni espresse; condivido l'esigenza di superare, attraverso un'iniziativa dei nostri rappresentanti in sede europea, l'attuale situazione di imbarazzo riguardante il rapporto tra gli aiuti e i contributi a livello comunitario e la realtà nazionale, in modo particolare quella dell'industria italiana. La presente situazione crea una difficoltà oggettiva nella valutazione degli accordi internazionali. Questa posizione della CEE indebolisce di fatto questo tipo di iniziative soprattutto per quanto ne riguarda il positivo sviluppo.

Sono d'accordo, con queste sottolineature, sia con l'impostazione data dalla Finmeccanica, sia con quella data dai colleghi poiché l'ultimo punto illustrato è quello che può servire a migliorare quei processi che sono in corso di programmazione.

CALOGERO PUMILIA. I colleghi Russo e Sanguineti hanno posto dei problemi che mi paiono importanti ed apprezzabili anche se, nel merito, ci possono essere opinioni differenziate.

Sul rafforzamento delle iniziative nel Mezzogiorno non può che esserci il mio consenso, si tratterà di analizzare successivamente i dettagli di queste operazioni, che faranno parte del dibattito che avremo in occasione dei programmi delle partecipazioni statali e che, comunque, hanno riferimenti anche al dibattito odierno.

Lo scopo dell'audizione odierna – com'è noto – è quello di porre l'attenzione sui problemi che attraversano il settore delle partecipazioni statali in rapporto alla globalizzazione dei mercati e quindi al processo di internazionalizzazione, con particolare riferimento alle scadenze comunitarie.

Per questo motivo non posso che partire da un apprezzamento nei confronti dello spessore dei processi di internazionalizzazione posti in essere dalla Finmeccanica. Naturalmente anche a questo proposito si può successivamente considerare se sono stati giusti o se si potevano scegliere altri *partner*, però va riconosciuta l'attenzione particolare – dettata dalla necessità e dalla tipologia delle produzioni di beni e servizi – rivolta dalla Finmeccanica a questa direzione.

Il gruppo, cioè, ha ritenuto opportuno soddisfare l'esigenza di superare la dimensione nazionale per approdare ad una dimensione più vasta. Questo rappresenta un fatto importante per il nostro paese, che fa scaturire un'altra considerazione. Quando discutiamo di processi di internazionalizzazione (lo dico in modo banale) analizziamo i rapporti tra le aziende italiane e quelle straniere.

In questa ottica non mi pare possibile immaginare che alcune aziende straniere vengano acquisite, o si dimostrino disponibili a *joint venture*, se non si trovano di fronte ad un interlocutore che gode di considerazione. Dobbiamo quindi partire da questo dato e non per ignorare debolezze e questioni che riguardano il *management*, ritardi nella realizzazione di opere e così via, ma per un inserimento nella cultura *post* nucleare poiché si tratta di problemi veri.

Assieme a ciò – e credo che i colleghi lo abbiano già fatto – va riconosciuta la realtà nella quale si opera. Senza intenzioni polemiche dirò poi quali sono, a mio avviso, le questioni che debbono essere riconsiderate (e mi auguro definite).

Parto da una considerazione che ho ricavato da alcune letture: malgrado questi processi l'amministratore delegato Fabiani non nasconde una debolezza com-

plexiva sullo scenario mondiale. Egli sostiene che per alcuni comparti è impossibile colmare il divario esistente, per altri è difficile e comunque costosissimo. Può darsi che lo abbia già detto (non ho potuto ascoltare dall'inizio il suo intervento e me ne scuso), ma vorrei sapere a questo punto quali sono i settori dove è impossibile colmare il divario in questione, perché altrimenti non è immaginabile che ci sia un apprezzabile segmento di mercato che lasci prevedere la possibilità di rimanere nell'agone internazionale. In questo senso occorre immaginare forme di dismissione, di ritiro, da questi settori.

Vorrei anche sapere qual è l'altro gruppo di comparti per i quali è estremamente difficile colmare il divario. Naturalmente non è alla quantificazione del costo che mi riferisco, ma alla dimensione del problema che ci si trova a dover affrontare; cioè, vorrei capire cosa significa « costosissimo » non solo in termini finanziari, ma di capacità di gestione delle imprese, di tecnologie, di salti di qualità.

Personalmente ritengo che ci siano tre livelli di ragionamento, anche se ciò può apparire semplicistico. Mi riferisco innanzitutto ai rapporti tra le aziende a partecipazione statale; può darsi che ci sia il famoso « stellone » che va al di là di ogni valutazione pessimistica, ma la ragione ci induce a sostenere che è contraddittorio, fonte di spreco e di mancanza di prospettive continuare a mantenere situazioni che non hanno ragione d'essere (situazioni di sovrapposizioni, di conflitti, di mancati accordi, fusioni, scambi, eccetera).

Non sto riproponendo la sfida « Milan-Inter » tra un gruppo di aziende ed un altro. In passato abbiamo assistito a lacerazioni anche profonde all'interno delle forze politiche nei confronti del settore delle partecipazioni statali. Per quanto mi riguarda, credo di non avere mai (per usare ancora il linguaggio calcistico) « tifato » per l'una o per l'altra squadra; ritengo che rafforzare il livello del gioco fosse indispensabile.

Si tratta di un discorso che riguarda direttamente la Finmeccanica in almeno due settori, quello dell'aeronautica e quello delle ferrovie, dove le questioni rimangono aperte prescindendo, ancora una volta, da collocazioni ed ingegneria astratta. È comunque un ragionamento che va affrontato, perché diversamente sarà difficile andare avanti nella ricerca di accordi internazionali.

Un altro punto da analizzare è quello che riguarda il rapporto fra aziende a partecipazione statale e aziende private italiane; anche a questo proposito chiedo che il presidente e l'amministratore delegato della Finmeccanica ci diano raggugli utili alle conclusioni che dovremmo trarre nel senso di prospettarci uno scenario possibile di accordi ai quali la Finmeccanica può essere interessata.

Il terzo livello di ragionamento è quello conseguente a queste due operazioni, dopo le quali ci si presenta più forti e più prestigiosi sul mercato internazionale per acquisire nuove aziende e nuove tecnologie e per ridurre la nostra condizione di subordinazione dal punto di vista tecnologico e di mercato. Mi pare che queste siano le questioni principali, all'interno delle quali si pone tutto il resto, come le valutazioni di ciò che è stato fatto o quello che è ancora necessario fare.

Concludo con un riferimento ai problemi posti dalla nostra presenza all'interno della CEE. Agli inizi di questa indagine conoscitiva siamo andati a Bruxelles e abbiamo parlato con esponenti prestigiosi della Commissione esecutiva i quali hanno sostenuto — ma l'affermazione non trova sempre rispondenza da parte della Comunità — che la CEE è indifferente al titolo di proprietà. In effetti indifferente non lo è, come abbiamo verificato in diverse circostanze e come è stato ribadito da parte dello stesso amministratore delegato della Finmeccanica.

Si tratta di un argomento su cui dovremo tornare con maggiore attenzione quando inizieremo, fra qualche mese, l'indagine conoscitiva sul rapporto pubblico-privato. Ritengo tuttavia che tale tema ponga una questione politica e condivido

le indicazioni del collega Russo di fare in questa sede una valutazione complessiva di quella che può essere la politica nei confronti della Comunità; ma credo che vi sia anche un'esigenza particolare che deve essere assolta dal sistema delle partecipazioni statali.

Le petizioni di principio nel rapporto di interessi hanno scarso rilievo. Se ci presenteremo a livello comunitario con posizioni politicamente ed economicamente forti e prestigiose, probabilmente avremo dei risultati. Ma questo è un discorso a doppia faccia, perché nel momento in cui norme comunitarie impediscono di procedere lungo la strada della razionalizzazione, per una visione distorta della presenza delle partecipazioni statali, questo processo risulterà particolarmente difficile. Da questa tenaglia dobbiamo in qualche misura tentare di uscire.

PRESIDENTE. Desidero anch'io brevemente intervenire, senza aggiungere molto a quanto è stato detto in modo brillante dai commissari intervenuti.

Innanzitutto desidero notare che la Finmeccanica in questi anni ha messo una marcia in più rispetto alle altre aziende delle partecipazioni statali in merito al processo di internazionalizzazione. Ciò significa che il gruppo non vuole rimanere solo sul mercato nazionale, ma vuole superare concezioni e culture prettamente protezionistiche e autarchiche, ossia vuole collocarsi sul mercato globale.

La Finmeccanica ha lanciato una grande sfida di cui non possiamo non tenere conto. Si tratta di una sfida inedita, originale, che tiene conto del fatto che in un mercato molto più vasto di quello nazionale vi sono concorrenti agguerriti, principalmente nel campo della ricerca e dello sviluppo, del *know how*, delle tecnologie, della scienza e dei brevetti. Molte volte ci presentiamo sul mercato globale carenti e limitati da questo punto di vista. Pertanto i nostri accordi, le nostre alleanze, le nostre *joint ventures* hanno una chiave di lettura che certamente non agevola i processi di internazionalizzazione che, ripeto, rappresentano un punto cruciale.

Mi spiego meglio. Ricerchiamo in molte sedi, in molte parti del mondo il *partner* per accordarci su posizioni di subalternità, perché offriamo il mercato nazionale — che in questo campo è molto aperto — e nello stesso tempo non abbiamo, a livello di portafoglio, *partnership* (siamo sempre su posizioni di subalternità) né abbiamo la capacità di stringere alleanze, accordi o *joint ventures* sul punto cruciale che ho prima sottolineato delle tecnologie, della scienza, del *know how*, dei brevetti.

Dobbiamo quindi chiarire se l'internazionalizzazione è un processo dinamico, che porta le nostre aziende ad un protagonismo diverso, o se invece stringiamo alleanze che, appunto nel processo di internazionalizzazione, risultano passive.

In proposito — non mi riferisco solo alla Finmeccanica, ma globalmente al sistema delle partecipazioni statali — dobbiamo cercare di essere protagonisti per una « azienda Italia » non colonizzata, non a rimorchio dei grandi gruppi internazionali.

La nostra indagine vuol proprio dare un segno tangibile della necessità di essere presenti sul mercato con pari dignità rispetto agli altri *partner*. In altri termini non dobbiamo assumere posizioni che non agevolino un processo di internazionalizzazione dinamico e protagonista, ma raggiungere accordi nuovi rispetto alla cultura italiana, che è sempre stata molto limitata sotto questo aspetto. Nel corso di molteplici esperienze, non siamo stati in grado di esplicitare una forma di mentalità industriale capace di stringere rapporti con *partner* stranieri di primo livello.

È certamente positivo il volere uscire da certi orizzonti per immetterci in una globalità di mercato, che consente di meglio comprendere come si deve fronteggiare la sfida degli anni futuri.

Se questo scenario è importante e qualificante — riprendo una notazione « a volo di uccello » dell'onorevole Pumilia — dobbiamo fare i conti anche all'interno del sistema delle partecipazioni statali.

Infatti, di frequente assistiamo (a scapito del Parlamento e del Governo) allo scatenarsi di *bagarre*, di conflitti, di guerre di confine e fratricide, di cannibalismi, che molto spesso risultano non funzionali non solo per quel gruppo, per quella finanziaria o per quella società operativa, ma per tutto il sistema.

Dobbiamo muoverci organicamente all'interno del mercato globale se vogliamo raggiungere quel processo di internazionalizzazione che abbiamo prima disegnato.

Questo deve essere inteso come un compito nuovo; abbiamo superato una fase importante di rilancio delle aziende, di riequilibrio dei bilanci e via dicendo, oggi dobbiamo realizzare all'interno delle partecipazioni statali una svolta, per far sì che le nostre aziende si muovano come sistema organico svolgendo un ruolo critico. Questo risultato non può essere raggiunto perpetuando una realtà che ci portiamo in eredità nelle nostre discussioni, nei nostri dibattiti e nei nostri obiettivi.

Su questo punto, dobbiamo porre seriamente la questione, sollecitando le partecipazioni statali a respingere un attacco che continuamente viene sferrato al loro interno.

Chiarisco meglio il mio pensiero. Abbiamo notato che diversi giornalisti — alcuni cultori della materia, altri meno — hanno condotto un attacco furibondo nei confronti del sistema italiano, sul modo in cui sono state fatte le nomine, sulle lottizzazioni e via dicendo.

Il fatto è indegno, perché, mentre da un lato come Parlamento dobbiamo ancora discutere ed affrontare il problema delle nuove nomine, si ripetono attacchi continui da parte di *lobbies* e di *mass media* nei confronti delle partecipazioni statali, dei suoi *manager* e dei suoi presidenti. Non è possibile che il sistema subisca ogni giorno attacchi concentrici e che i nuovi presidenti, i quali gestiranno le due più grandi *holding* nell'ambito delle partecipazioni statali, si vedano duramente criticati dalla stampa.

Si rende dunque necessaria la realizzazione di una svolta, in base alla quale i

manager dotati di maggiore prestigio e capacità – come hanno dimostrato anche recentemente nei processi di internazionalizzazione – si vedano attribuita una più ampia responsabilità.

In tal modo, sarà poi possibile affrontare il problema sollevato dagli onorevoli Russo, Sanguineti e Pumilia in merito alla CEE. Se siamo deboli, non abbiamo potere contrattuale, se la stampa « libera » attacca il sistema delle partecipazioni statali, che cosa deve fare la Comunità economica europea, che persegue altri disegni, che si muove sulla base di una diversa cultura (non certamente quella del mercato misto, ma piuttosto quella liberista) e considera i fondi di dotazione come una forma di assistenza, come il ripiano di perdite e non come capitali di investimento e di rischio?

Bisogna dunque considerare questo aspetto, per dare al sistema delle partecipazioni statali quel rispetto che merita a tutti i livelli. Aggiungo un'ulteriore osservazione. Abbiamo assistito in Italia ad una serie di salvataggi compiuti dalle partecipazioni statali (quasi una sorta di Croce rossa e di grande GEPI); gli anni Settanta sono stati forse gli anni più ricchi di tali episodi.

Vorrei dire chiaramente che oggi si pone sul tappeto, anche creando erroneamente, a mio avviso, una *querelle*, la questione della REL, in merito alla quale indubbiamente esiste un problema che ci portiamo dietro ormai da anni.

Vi è il problema della SELECO, che si occupa dell'elettronica, dell'alta definizione, della TV. Non voglio entrare nel merito della collocazione della Selenia; dico però che come azienda Italia non possiamo non tener conto di una operazione realizzabile nei confronti di un settore certamente maturo – riconosco

questo dato –, nel cui ambito tuttavia con l'intervento delle partecipazioni statali e nel caso specifico dell'IRI potremmo immettere innovazioni e tecnologie eventualmente attraverso un consorzio.

La Finmeccanica ha una sua cultura in questo settore; non a caso, ha dislocato al suo interno la Selenia. In proposito, tale circostanza non ha dato luogo a dibattiti furibondi e rissosi, poiché tutti hanno sostenuto che si è trattato di un'operazione giusta di passaggio della STET alla Finmeccanica. Forse, la casa madre non era d'accordo, ma le parti politiche e il Parlamento hanno visto in questa operazione un disegno giusto.

Se vogliamo affrontare in maniera diversa il settore elettronico, dell'alta definizione, che rappresenta il grande *business* del domani, possiamo agevolare operazioni di salvataggio intelligenti (accanto a quelle clientelari e sbagliate, ne esistono altre valutabili in termini positivi) per rinforzare la presenza delle partecipazioni statali in questo ambito.

Non voglio aggiungere nient'altro alle considerazioni giuste e di grande preparazione dei commissari.

Ringrazio ancora una volta il presidente Glisenti e l'amministratore delegato Fabiani per l'apporto che hanno dato alla nostra indagine, apporto che considero importante per il futuro dei nostri lavori. Purtroppo la concomitanza dei lavori di Assemblea ci impedisce di continuare la seduta odierna, sono costretto pertanto a rinviare il seguito del dibattito alla seduta di mercoledì prossimo.

La seduta termina alle 18.