

finlandese Metra⁶⁴ per la realizzazione di una realtà industriale di rilevanza europea e, nell'area degli acquisti, quello con il gruppo spagnolo AESA allo scopo di fare massa critica e spuntare condizioni di prezzo più vantaggiose.

Rilevante è altresì l'accordo raggiunto con l'industria tedesca per lo sviluppo congiunto di un nuovo sommergibile convenzionale (U212A) per le Marine dei due paesi, oltre all'avvio del programma Horizon per la costruzione di una nuova fregata antiaerea, al quale partecipano Italia, Francia e Gran Bretagna.

Inoltre, è proseguito l'ammodernamento dei processi industriali e delle strutture ed è stato sostanzialmente completato il disimpegno dal comparto delle riparazioni navali con la chiusura dei residui cantieri di Taranto e Trieste; il cantiere di Livorno (costruzioni navali medio-piccole) è stato ceduto.

3. Evoluzione dei principali dati segnaletici

Nel periodo in esame è da segnalare il ruolo assunto dal Gruppo Fincantieri nel settore delle grandi navi da crociera, dove è stata acquisita una leadership mondiale e, specie in prospettiva, in quello dei traghetti veloci, con un portafoglio ordini a fine 1996 superiore agli 8 mila miliardi di lire.

Nel complesso, il gruppo Fincantieri ha impegnato 234 miliardi in investimenti tecnici ed effettuato una rilevante attività di ricerca e sviluppo anche in collaborazione con partners esteri, tra le quali, di rilievo, sono da considerare le alleanze con qualificate società europee del settore difesa.

Sotto l'aspetto organizzativo e produttivo, la gestione del triennio è stata, inoltre, caratterizzata dalla ricerca di soluzioni alle problematiche delle esuberanze strutturali di personale, risolte con accordi sindacali che hanno definito l'entità delle eccedenze ed individuato le misure di attuazione, oltre ad evitare soluzioni traumatiche; tali accordi hanno consentito di raggiungere a fine 1996 un organico di 11.927 dipendenti (da 14.871 ad inizio 1994) con una riduzione del 19,8% nel triennio.

L'attività lavorativa in termini di mano d'opera diretta e appaltata è aumentata, nel complesso, del 6% circa (da 12,4 milioni di ore del 1993 a 14,1 nel 1996), nonostante le riduzioni di organico di cui si è detto.

⁶⁴ Creazione della WARTSILANS D CORPORATION, della quale Fincantieri ha assunto in data 3.4.1997 una partecipazione del 12,2%.

Relativamente alle risultanze economiche, si evidenzia un buon aumento del valore della produzione (+32%) che riflette, oltre all'aumentata attività lavorativa, anche i recuperi di produttività realizzati.

Quanto sopra e le misure di contenimento costi attivate dalla Fincantieri hanno consentito un netto miglioramento dei risultati economici (dai +3 mldi del 1993 ai +50 mldi del 1996).

Tale positivo andamento economico sconta peraltro partite straordinarie negative, in particolare costi di ristrutturazione (prepensionamenti, esodi agevolati ed oneri di riassetto), in parte bilanciati da plusvalenze inerenti soprattutto alla cessione di cespiti patrimoniali e rimborsi assicurativi.

Sulla nota questione della commessa ex Iraq⁶⁵, si segnala che le navi non consegnate all'Iraq sono state cedute: 4 fregate alla Marina Militare Italiana, nel 1995 2 corvette alla Marina Militare Malese, le ultime due corvette della fornitura sono state vendute nel febbraio 1996.

Per quanto riguarda l'arbitrato in corso presso la Camera di Commercio di Parigi si è ancora in attesa della designazione del Presidente del Collegio arbitrale, per la mancata costituzione del quale il magistrato delegato ha svolto interventi in sede di Consiglio di Amministrazione dell'IRI volto a conoscerne le ragioni.

⁶⁵ La commessa deriva da tre contratti interdipendenti che, in data 28.12.80, furono firmati, anche per conto dei cofornitori, i primi due da Fincantieri (all'epoca CNR) ed il terzo da Oto-Melara. Tali contratti si riferivano alla fornitura di 11 navi, supporto logistico, ecc.. Al committente furono consegnati il bacino galleggiante, la nave appoggio e due corvette. La fornitura rimanente fu bloccata nel 1986 per mancata concessione dei nulla-osta ministeriali e poi resa impossibile dall'embargo internazionale del 1990 (invasione Kuwait).

In seguito all'embargo, Fincantieri e Oto-Melara hanno adito (1991) il Tribunale di Genova per ottenere la dichiarazione di giurisdizione e quindi l'estinzione degli impegni fideiussori e la risoluzione dei contratti per "impossibilità della prestazione del supplier dovuta a colpa del buyer".

La Corte di Cassazione (il 15.1.96) ha riconosciuto la competenza giurisdizionale del Tribunale di Genova: la Corte di Appello di Genova, con sentenza passata in giudicato, aveva dichiarato estinte le controgaranzie prestate dagli Istituti di credito italiani e la liberazione delle manleve.

Il Tribunale di Genova ha sancito, il 17.6.96, la risoluzione dei contratti "per impossibilità sopravvenuta attribuibile al committente iracheno" condannandolo al risarcimento dei danni.

Nell'ottobre 1992, l'Iraq aveva attivato un arbitrato presso la Camera di Commercio di Parigi chiedendo la risoluzione del contratto per inadempimento delle società fornitrici per fatto antecedente all'embargo, il rimborso dell'intera somma versata (931 milioni di dollari) con interessi e risarcimento danni.

Il Collegio arbitrale non è ancora costituito per mancanza del terzo arbitro.

Nel triennio, l'onere connesso con l'immobilizzo delle residue forniture e per il mantenimento in efficienza dei beni, è stato fronteggiato con l'utilizzo di fondi a suo tempo costituiti.

La struttura patrimoniale della Fincantieri conferma i miglioramenti gestionali conseguiti nel triennio in esame evidenziando una contrazione del fabbisogno netto di capitale ed un rafforzamento dei mezzi propri (anche a seguito di un apporto di capitale di 237 miliardi intervenuto nel 1995) con una conseguente flessione dell'indebitamento dai 1.065 mldi del 1993 ai 338 mldi nel 1996.

Tuttavia si deve rilevare che nel corso del 1997, le prime analisi effettuate fanno emergere un deterioramento della gestione che trascende la tendenziale riduzione dei margini di commessa caratterizzante il settore a livello mondiale.

DATI SEGNALETICI DI GRUPPO

FINCANTIERI (L. miliardi)	CONSOLIDATO			
	1996	1995	1994	1993
Valore della produzione "tipica"	3.515	3.313	2.467	2.659
Valore aggiunto	1.046	1.077	964	1.014
MOL	243	305	258	252
Risultato operativo	187	272	176	197
Oneri finanziari netti	73	152	75	116
Risultato ante comp. straord. e imposte	112	120	106	80
Risultato netto	50	25	10	3
Capitale investito netto	1.295	1.288	1.718	1.652
coperto con:				
Mezzi propri	957	866	629	587
Indebitamento finanziario netto	338	422	1.089	1.065
Cash-Flow	123	113	97	106
Investimenti	92	91	47	25
Occupazione al 31.12. (n. addetti)	11.650	11.927	12.842	14.871

5.3 Finnmare

1. Mercato e contesto di riferimento

L'economia mondiale nel biennio 1994-95 ha mostrato forti segnali di ripresa, confermati anche nel 1996 che ha presentato tuttavia andamenti congiunturali differenziati nelle diverse aree geografiche: un'espansione nell'area Nordamericana ed in particolare negli Stati Uniti; un rallentamento della crescita produttiva europea; una attiva dinamica nei Paesi del Sud Est asiatico.

Gli scambi commerciali internazionali presentano nel complesso uno sviluppo intorno al 7%.

Il traffico marittimo di **merci in container** nel triennio in esame ha registrato saggi di crescita elevati (+9% nel 1994; +11% nel 1995; +7% nel 1996) con una previsione di massimo storico pari a 38,4 milioni di TEU⁶⁶.

Il comparto mostra una strutturale tendenza alla concentrazione dell'offerta (3 grandi alleanze fra i 10 maggiori operatori mondiali coprono ormai il 70% dell'offerta globale di stiva)⁶⁷ ed all'aumento della capacità produttiva tramite l'utilizzo di navi di grande portata. Questi fenomeni permettono agli operatori dotati di risorse adeguate di ridurre i costi unitari di trasporto, generando una spinta al ribasso dei noli che pone gli altri vettori in condizioni di debolezza.

Nel **settore cisterniero** la crescita degli scambi è stata molto contenuta (inferiore al 2% annuo nel periodo) e ha seguito la contrazione del rapporto tonnellate/miglia, conseguente alla progressiva redistribuzione geografica dei traffici iniziata nel 1995, dovuta al più intenso sfruttamento dei giacimenti vicini ai mercati di consumo.

I noli del comparto sono influenzati dalla presenza sul mercato di una quota ancora consistente di flotta obsoleta, con costi di esercizio contenuti.

Il traffico passeggeri e merci in **cabotaggio nazionale** risponde ad una domanda stazionaria, fortemente stagionale, sempre più orientata verso esigenze di velocità, qualità e sicurezza dei servizi.

⁶⁶ TEU = Twenty Equivalents Unit: unità di misura internazionale equivalente ad un contenitore da 20 piedi.

⁶⁷ Si prevede che possano arrivare in un prossimo futuro a coprire l'85-90%.

Lo scenario competitivo presenta un elevato numero di operatori nazionali (fino al 1999 è in vigore la "riserva di cabotaggio" a favore delle compagnie nazionali), in particolare nel periodo estivo. Dal 1994 si è verificata una contrazione delle auto al seguito, anche per i vincoli ambientali a tutela delle isole minori.

Nel settore merci, l'alta potenzialità di sviluppo conseguente all'attuale squilibrio a favore del trasporto su gomma, continua ad essere frenata dall'inadeguatezza delle strutture portuali.

Per il gruppo Finmare, il periodo 1994-1996 è stato caratterizzato dagli sviluppi del Piano di riordino predisposto dal Ministero dei Trasporti, il cui iter di approvazione, dopo il parere da parte delle Commissioni Parlamentari competenti, non ha ottenuto l'approvazione del CIPE (specialmente per la parte che prevedeva il trasferimento delle società per il cabotaggio convenzionato alle Ferrovie dello Stato e la privatizzazione del comparto linea)⁶⁸.

2. Strategie e Struttura Operativa e Societaria

La Finmare, dopo la dismissione nel 1995 del settore dei trasporti per la siderurgia (cessione al gruppo Coe & Clerici della Sidermar Navigazione e vendita a privati dell'intera flotta, con relativo personale, della Sidermar Trasporti Costieri), per ridurre le aree di perdita ha trasferito (luglio 1996) le attività di Viamare nel comparto convenzionato. Le società, non più operative, Sidermar T. C. e Viamare sono state quindi incorporate rispettivamente nel Lloyd Triestino e nell'Italia di Navigazione.

Le società impegnate nei servizi di **trasporto merci di linea** hanno avviato dal 1994 una revisione degli accordi di servizio e degli assetti nautici,

⁶⁸ Il 25 settembre 1997, il CIPE ha approvato il piano di riordino governativo della Finmare limitatamente al settore Linea ed è stato quindi firmato il 4 novembre 1997 il Decreto Interministeriale di approvazione per convertire alla rapida ricapitalizzazione ex lege 204/95 (autorizzata dall'U.E.). Debbono seguire i provvedimenti governativi per la definizione delle modalità e procedure di vendita (L. 474/96) e le decisioni quindi in merito al piano industriale governativo (L. 662/96) elaborato con l'ausilio della Coopers & Lybrand. Il Governo ha trasmesso, di recente, il piano alle competenti Commissioni Parlamentari ai sensi della legge 662/96.

Relativamente al "settore cabotaggio", la Finanziaria, su indirizzo dell'IRI, ha elaborato un progetto industriale a supporto del Governo nella elaborazione del piano di riordino del comparto. Il CIPE ha recentemente impegnato i Ministri dei Trasporti e del Tesoro a procedere sollecitamente alla riformulazione del piano di riordino del Gruppo Finmare per le parti concernenti il settore cabotiero.

contestualmente al progressivo venir meno dei contributi di sostegno ex LL. 856/86 e 383/90 (90 mldi nel 1994, 63 nel 1995 e 3 nel 1996).

Più in particolare, nel 1996 il Lloyd Triestino si è inserito nei più ampi bacini di traffico del Nord Europa (verso Australia, Golfo Arabico-India ed Estremo Oriente) tramite il principale partner Evergreen, mentre l'Italia di Navigazione ha rivisto nel corso dell'anno le alleanze sulle rotte dell'America versante Pacifico, estendendo gli accordi già in essere; tali iniziative hanno contribuito allo sviluppo del trasportato complessivo (salito progressivamente dai 247 mila TEU del 1994 ai 381 mila del 1996) che ha permesso di fronteggiare la flessione dei noli; particolare attenzione è stata posta inoltre al contenimento dei costi di struttura, con un graduale recupero dei margini (i risultati ordinari ante contributi sono passati dal -104 mldi del '94 ai -29 mldi del '96)⁶⁹.

Relativamente al **cabotaggio**, nel corso dell'anno sono stati approvati dal Ministero dei Trasporti e della Navigazione i piani quinquennali 1995/99, che regolano lo svolgimento dei servizi in convenzione (tratte; mezzi nautici; frequenze; tariffe, ecc.), che presentano alcune variazioni negli assetti rispetto al 1994.

Le società Tirrenia, Adriatica e le quattro regionali (Caremar, Saremar, Siremar, Toremar) hanno registrato decrementi nel trasportato passeggeri, che sfiora i 13 milioni di unità, nelle auto al seguito (1,9 milioni) e uno sviluppo nelle merci (5,2 milioni di metri lineari).

La flotta è stata interessata dai programmi di riammodernamento, nei servizi di bordo dei traghetti e con l'introduzione di mezzi veloci sulla Civitavecchia/Olbia; tale programma di ammodernamento della flotta incentrato su ulteriori nuovi mezzi veloci vedrà maggiori effetti nei prossimi anni.

Circa i **trasporti petroliferi**, nel corso dell'ultimo triennio sono state dismesse le unità combinate con bandiera estera e l'attività viene svolta su tankers ecologiche (una di proprietà, una in leasing da Cofiri e due noleggiate fino al 1999 da Ravennavi) con una gestione, però, ancora non remunerativa.

⁶⁹ Nel 1997, però, l'andamento del comparto Linee presenta un considerevole deterioramento. La perdita del comparto, per il 1997, è stimata in 67 miliardi (-47,4 Lloyd e - 19,6 Italia).

3. Evoluzione dei principali dati segnaletici

La contrazione del valore della produzione dai 2268 mldi del 1994 ai 2074 del '96 è dovuta all'uscita dal comparto siderurgico (che a regime nel '94 presentava ricavi per circa 370 mldi) in parte compensata dallo sviluppo degli introiti delle società di linea (da 875 mldi a 1028 mldi); l'apporto dei servizi in convenzione rimane elevato (968 mldi) ed incide su tale posta per circa il 47 %.

Il margine operativo lordo è sceso a 266 mldi (355 nel 1994) ed è determinato in gran parte dal cabotaggio, mentre i margini della linea (54 mldi) sono stati in crescita, tenuto conto dei minori contributi.

Il comparto massa, per la ridotta attività (dismissioni del siderurgico e contrazione della flotta Almare) e per le difficoltà operative anzidette presenta valori modesti (circa 14 mldi).

Il consolidato di gruppo rivela, per tutti gli esercizi considerati, che i risultati della gestione operativa sono sostanzialmente assorbiti dagli oneri finanziari netti; i risultati ordinari nel triennio sono in sostanziale equilibrio anche per l'apporto positivo del comparto cabotaggio; è da segnalare che nel 1995 l'utile di 46 mldi riflette le plusvalenze per la dismissione del comparto siderurgico.

Sempre nel triennio si è verificata una riduzione del capitale investito, e una contrazione dei debiti, di oltre 500 mldi. Lo squilibrio del rapporto fra indebitamento (1696 mldi nel '96) e mezzi propri (293 mldi), pur ridotto rispetto al 1994 (da 8 a 6), rimane tuttavia ancora elevato.

L'occupazione è progressivamente diminuita di oltre 1.300 unità, in conseguenza delle operazioni di dismissione e dei programmi di prepensionamento. La consistenza a fine 1996 è pari a 5.580 addetti, di cui quasi l'80 % naviganti.

DATI SEGNALETICI DI GRUPPO

FINMARE (L. miliardi)	CONSOLIDATO			
	1996	1995	1994	1993
Valore della produzione "tipica"	2.074	2.058	2.268	2.120
Valore aggiunto	695	767	792	772
MOL	266	343	355	347
Risultato operativo	50	94	114	106
Oneri finanziari netti	45	102	104	159
Risultato ante comp. straord. e imposte	5	(8)	6	(54)
Risultato netto	13	46	(7)	(88)
Capitale investito netto	1.989	2.006	2.470	2.692
coperto con:				
Mezzi propri	293	280	275	283
Indebitamento finanziario netto	1.696	1.726	2.195	2.409
Cash-Flow	212	256	240	149
Investimenti	139	94	278	439
Occupazione al 31.12. (n. addetti)	5.580	5.784	6.482	6.800

5.4 Finmeccanica Triennio 1994-96

1. Mercato e contesto di riferimento

A partire dalla fine degli anni '80, i principali mercati in cui opera il gruppo Finmeccanica, hanno manifestato un profondo mutamento delle condizioni competitive, i cui effetti si sono riflessi anche nel triennio 1994-1996.

In tale arco di tempo si è assistito all'ulteriore contrazione della domanda nei mercati civili (aeronautica, energia e trasporti in particolare) e militari, connessa ai continui slittamenti/ridimensionamenti nei programmi di investimento della committenza pubblica ed all'ulteriore contenimento del budget di spesa nel settore della Difesa; a ciò si è aggiunto il deterioramento delle condizioni di pagamento da parte dei committenti (da elevati anticipi cash alla crescente incidenza del project financing) ed il graduale spostamento del baricentro dell'attività di tutti i principali competitors internazionali verso mercati esteri caratterizzati da tassi di sviluppo in crescita (Estremo Oriente in particolare), con un forte deterioramento del contesto competitivo ed una conseguente costante erosione dei prezzi.

2. Strategia e struttura operativa e societaria

In tale quadro Finmeccanica ha avviato, a partire dall'inizio degli anni '90, interventi tesi a una migliore ristrutturazione industriale, nonché a migliorare il posizionamento strategico.

Più in particolare i principali interventi del triennio hanno riguardato:

- l'uscita dalle attività meno correlate, caratterizzate da un posizionamento debole;
- il rafforzamento nei comparti in cui il gruppo esprimeva già una posizione competitiva forte;
- l'avvio di processi di riassetto industriale per migliorare i livelli di efficienza operativa;
- la revisione delle strutture di corporate e dell'assetto organizzativo, anche tramite l'incorporazione in Finmeccanica di diverse società del gruppo, con l'obiettivo di ridurre i costi e migliorare la redditività delle risorse impiegate.

A tal proposito si segnala l'acquisizione - formalizzata il 30 dicembre 1994 - delle società della Difesa ex Efim (Agusta, OTO Melara, Breda Meccanica Bresciana, Officine Galileo, SMA e delle loro controllate e collegate).

Oltre a ciò, sono state realizzate alcune operazioni che hanno avuto significativo riflesso sul portafoglio delle attività, quali:

- l'acquisizione della Fischer & Porter e, più recentemente, della società tedesca Hartmann & Braun; a seguito di tali operazioni Finmeccanica/Elsag Bailey Process Automation rappresenta il 2° competitor nel mercato mondiale dei processi continui dietro Fischer Rosemount (gruppo Emerson);
- le trattative con la liquidazione Efim per l'acquisizione del gruppo Breda Costruzioni Ferroviarie, concretizzatasi ad inizio 1997;
- la costituzione della Aero International Regional AIR Sas - joint venture europea nel settore dei Velivoli Regionali - il cui capitale sociale è stato sottoscritto pariteticamente dall'azienda Alenia, dall'Aerospaziale e dalla British Aerospace.
- l'uscita dal settore delle radiocomunicazioni civili e militari con la realizzazione della joint-venture paritetica con Marconi, successivamente ceduta nel 1996;
- la cessione della Dea (metrologia) alla statunitense Brown & Sharpe che ha dato luogo ad un gruppo leader mondiale nello specifico segmento, di cui la Finmeccanica aveva acquisito in contropartita una partecipazione di minoranza del 40% ceduta nel corso del 1996;
- la vendita di Alfa Romeo Avio - formalizzata ad inizio 1997 - al gruppo Fiat con l'uscita del gruppo dal settore motori;
- la dismissione del ramo degli addestratori e gondole motori del comparto aeronautico Aermacchi;
- le cessioni, realizzate nel corso del triennio, di quote di minoranza e di quote di società eccedenti il controllo (Ansaldo Trasporti ed EBPA in particolare) e di immobili.

Per quanto riguarda invece i principali processi di riassetto operativo finalizzati ad accrescere l'efficienza interna e la competitività del gruppo si segnalano :

- l'avanzamento del programma di razionalizzazione/riorganizzazione industriale del comparto aeronautico;
- l'avvio del processo di razionalizzazione delle presenze del gruppo nel comparto del Segnalamento Ferroviario;
- la riorganizzazione della attività nell'area Energia, tesa al più puntuale presidio dei mercati internazionali ed a una maggiore attenzione allo sviluppo e referenziazione dei prodotti a tecnologia autonoma;
- l'integrazione operativa della Fischer & Porter e quella dell'Hartmann & Braun nella Elsag Bailey Process Automation;
- la fusione per incorporazione in Finmeccanica Spa (con effetti dall'1.1.1996) delle società Agusta, Agusta Omi, Agusta Sistemi, Elicotteri Meridionali, Oto Melara, Officine Galileo e Breda Meccanica Bresciana (società della Difesa ex Efim), cui si sono aggiunte Alenia Elsag Sistemi Navali, Alenia Spazio e GF Sistemi Avionici. Tale operazione è propedeutica all'ulteriore percorso di razionalizzazione dei diversi segmenti di presenza, necessario ai fini dello sviluppo di una politica di alleanze a livello continentale.

Contestualmente, Finmeccanica ha avviato un progetto di ridefinizione della struttura del gruppo, che è sfociato, nel corso del 1996, nella definizione di una nuova configurazione organizzativa - che, comunque, risulta ancora eccessivamente articolata - volta a migliorarne la rispondenza con la struttura strategica ⁷⁰.

3. Evoluzione dei principali dati segnaletici

Il gruppo Finmeccanica ha evidenziato, nel triennio in esame, una significativa crescita del volume d'affari (dai circa 12.260 mldi nel 1994 agli oltre 14.400 mldi consuntivati nel 1996), connessa anche alle importanti operazioni di acquisizione realizzate (in particolare Hartmann & Braun). In tale arco di tempo, il maggiore orientamento del gruppo verso i mercati internazionali viene confermato dalla crescita della quota di produzione realizzata all'estero che passa dal 54% del 1994 al 66% circa del 1996.

⁷⁰ Attualmente è strutturata secondo una logica di holding industriale che controlla cinque macroaree di attività (Aerospazio, Difesa, Energia, Trasporti, Automazione) costituite da proprie divisioni o da società controllate.

L'evoluzione del gruppo, negli anni 1994-1996, ha generato una mutata incidenza dell'apporto delle singole aree ai ricavi totali; in particolare, mentre l'incidenza della produzione delle aree Energia, Trasporti e Difesa si attesta su valori sostanzialmente allineati nel corso del triennio in esame (rispettivamente 27%, 8% e 16%), il processo di acquisizioni/dismissioni ha generato una crescita della presenza dell'Automazione (dal 17% del 1994 al 27% del 1996, a seguito essenzialmente delle acquisizioni realizzate nel business Processi Continui) ed una diminuzione dell'Aerospazio (dal 32% del 1994 all'attuale 26%, ascrivibile in gran parte alla menzionata uscita dai business Telecomunicazioni/MAC e Motori/Alfa Romeo).

Il margine operativo lordo, si presenta, in termini assoluti, sostanzialmente stabile nel biennio 1994/1995 (rispettivamente 1.075 mldi nel 1994, 1.113 nel 1995); per contro evidenzia una flessione nel 1996 (attestandosi sul livello di 954 mldi), nonostante il menzionato sviluppo dell'attività, mentre l'incidenza percentuale sulla produzione decresce da circa il 9% del 1994 a circa il 7% del 1996 anche in conseguenza della più alta concorrenzialità dei mercati di presenza che ha compresso i prezzi di vendita.

Anche il risultato operativo, che aveva evidenziato un sensibile sviluppo (476 mldi nel 1994 e 807 nel 1995) si riduce sensibilmente nel 1996 (669 mldi), pur beneficiando in maniera significativa di acquisizioni a conto economico di componenti positive non ricorrenti (in particolare ammortamento del disavviamento delle società della Difesa). La contrazione di 159 mldi del margine operativo, rispetto al precedente esercizio, riflette i problemi di carattere industriale e di mercato ancora presenti per la gran parte dei settori di attività in cui opera il gruppo.

Il risultato netto d'esercizio, infine, mostra nel periodo in esame un andamento peggiorativo (utile di 53 mldi del 1994 e di 40 mldi nel 1995, contro una perdita di 540 mldi per il 1996) in quanto la redditività operativa non è risultata sufficiente a fronteggiare i crescenti oneri finanziari conseguenti all'aumento dell'indebitamento finanziario netto nel periodo. Va peraltro sottolineato che la perdita dell'esercizio 1996 recepisce partite extra gestione, sia positive che negative; nelle prime figurano, tra l'altro, plusvalenze acquisite

con le cessioni operate ⁷¹, mentre quelle negative sono costituite - quanto a 576 mldi - da ammortamenti straordinari ed altri costi relativi a programmi aeronautici e della difesa, ripartiti in precedenza sulle serie previste dei singoli programmi, nonché da accantonamenti nell'area aeronautica, in particolare a fronte del contenzioso in essere relativamente alle erogazioni della L. 184/75 anch'essa relativa al settore aeronautico.

Dal lato patrimoniale, va evidenziato che, nel corso del 1994 è stato realizzato un aumento di capitale per circa 1.770 mldi, connesso all'operazione di acquisizione delle citate realtà ex Efim ed al riequilibrio della struttura patrimoniale del gruppo.

Ciò premesso, nel periodo 1994-1996, il gruppo Finmeccanica evidenzia, come detto, una crescita dell'indebitamento di oltre 700 mldi (dai 4.412 mldi del 1994 ai 5.113 del consuntivo '96) con un deciso deterioramento del rapporto debiti finanziari netti/patrimonio netto (0,9 nel 1994, 1,0 nel 1995 e 1,15 nel consuntivo 1996).

Al riguardo va sottolineato, in particolare, che a fine 1996, l'indebitamento effettivo (rettificato delle operazioni di factoring) si colloca sul livello di oltre 6.000 mldi con 250 mldi di peggioramento rispetto al 1995, nonostante il saldo finanziario positivo (370 mldi) tra le operazioni di dismissione e acquisizione realizzate nell'esercizio.

Gli investimenti tecnici del Gruppo Finmeccanica nel triennio 94-96 (1.350 mldi circa complessivamente) hanno riguardato essenzialmente il completamento del programma di reindustrializzazione delle aree di crisi siderurgica e del piano di riassetto impiantistico del comparto Aeronautica (stabilimenti di Nola 1 e Nola 2), nonché realizzazioni finalizzate allo sviluppo tecnologico, a sostituzioni impiantistiche, al mantenimento/rafforzamento delle capacità produttive e ad adeguamenti impiantistici alle norme di legge.

La flessione degli interventi nel 1996 (393 mldi nel consuntivo rispetto ai 567 mldi del 1994 ed ai 406 mldi del 1995) è riconducibile in gran parte alla graduale conclusione del ciclo di rinnovamenti impiantistici avviati negli scorsi anni che ha interessato in maniera particolare il business aeronautico.

Per quanto riguarda infine, l'organico, la consistenza degli addetti al 31.12.1996, presenta un aumento di 3.351 unità rispetto all'anno precedente.

⁷¹ Nel corso dell'esercizio sono state cedute, tra l'altro la Finidreg (100%), l'Alfa Romeo Avio (77,5%), la MAC (50%), le partecipazioni nella Compagnie des Signaux, Brown & Sharpe, Space System/Loral, nonché alcuni cespiti immobiliari.

Tuttavia se si esclude l'effetto degli ingressi e delle uscite di società particolarmente rilevante nel 1996 per l'acquisizione dell'Hartmann & Braun e la cessione della Mac e dell'Alfa Romeo Avio - presenta invece una graduale contrazione, connessa al proseguimento delle azioni di efficientamento nelle principali aree di attività (in particolare Alenia).

Ciò premesso, oltre a segnalare la esigenza che il rilevante contenzioso in essere con la liquidazione Efim⁷² trovi adeguata e sollecita definizione, si deve rilevare che i dati di consuntivo 1996 evidenziano per il gruppo Finmeccanica uno slittamento degli obiettivi produttivi fissati inizialmente, distribuito in tutte le aree di attività - esclusa Aerospazio - ed in particolare nelle aree Energia, Automazione e Difesa.

Inoltre gli esiti "gestionali" non evidenziano i miglioramenti attesi pur in presenza di ricavi in crescita, grazie, soprattutto, alle acquisizioni effettuate. Sotto tale profilo, nonostante la prosecuzione degli interventi di riassetto produttivo e di riorganizzazione industriale e societaria già avviati nei precedenti esercizi, la perdita "gestionale" risulta infatti sostanzialmente allineata a quella dell'esercizio precedente (dell'ordine di 300 mldi).

Al riguardo si ritiene che l'impegnativo processo di razionalizzazione ed efficientamento operativo in fase di attuazione da parte della Finmeccanica, tuttavia in ritardo rispetto alla concorrenza⁷³, non è ancora sufficiente a fronteggiare il deterioramento del contesto, connesso anche alla necessità di operare in mercati sempre più competitivi e globali.

Le indicate risultanze economiche del consuntivo 1996 segnalano i ritardi nel raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari ipotizzati da Finmeccanica nel piano e nel budget, nonostante l'avanzamento del programma di dismissioni dei business non strategici e delle azioni di razionalizzazione/efficientamento in corso⁷⁴.

⁷² Di cui si è detto in corso di relazione. Per quelle partite oggetto di contenzioso Efim di pronta definizione si ipotizza la cancellazione di crediti finanziari netti verso Efim di circa 530 miliardi.

⁷³ Salvo il settore dell'automazione.

⁷⁴ La situazione patrimoniale al 30 settembre 1997 ha evidenziato la necessità di coprire perdite pari a L. 2.045.545.827.016 e l'Assemblea, convocata per il 18-22 dicembre 1997, ha deliberato per la copertura:

- l'utilizzo, per L. 1.047.507.667.980 della riserva da sovrapprezzo delle azioni, per L. 22.874.742.227 della Riserva Legale e, per L. 861.235.865.449, di altre riserve.

Ha quindi deliberato la riduzione del capitale sociale da L. 1.687.735.608.000 a L. 1.573.808.000.000 e perciò di L. 113.927.551.360 mediante riduzione del valore nominale delle azioni ordinarie da L. 1.000 a L. 930 ciascuna e quindi raggruppamento delle stesse per riportarle al valore nominale di L. 1.000.

In tale contesto, nel mese di aprile 1997, l'IRI, per favorire il processo di rafforzamento industriale e competitivo nelle diverse aree di attività in cui opera Finmeccanica, ha proposto una nuova articolazione del gruppo che, sfruttando la recente operazione di fusione di società diverse nella Finmeccanica, riaggreghi le attività con logiche industriali omogenee e coerenti con le opzioni strategiche.

Per la concreta attuazione del progetto si è ritenuto necessario che la società elabori, d'intesa con l'IRI, un piano industriale nel quale siano puntualmente definite la struttura organizzativa ed operativa del gruppo e siano individuate, secondo le logiche sopra richiamate, le attività da inserire nelle diverse società operative e le relative risorse.

Per la formulazione del piano industriale Finmeccanica è stato anche conferito incarico di consulenze alla McKinsey & Company, Inc. Italy.

Agli inizi del '98 dovrebbero concludersi i negoziati per le alleanze strategiche e l'avvio delle Joint venture con riferimento all'Ansaldo.