

Aggiornato a marzo 2010

## La storia di Finmeccanica

**Le origini.** La Società Finanziaria Meccanica Finmeccanica venne costituita il 18 marzo del 1948 dall'IRI – Istituto per la Ricostruzione Industriale - per gestire l'insieme delle partecipazioni nell'industria meccanica e cantieristica acquisite nei primi quindici anni di vita dell'Istituto. La fine del secondo conflitto mondiale aveva lasciato l'industria italiana in generale – e quella IRI in particolare – in condizioni molto critiche: gli stabilimenti erano stati distrutti dai bombardamenti e le fabbriche, che fino a quel momento avevano prodotto su commesse belliche, non erano in grado di riconvertirsi rapidamente per impieghi civili. Nel processo di riconversione intrapreso, le decisioni di politica industriale lasciavano all'IRI – e quindi alla Finmeccanica – quelle attività che per motivi tecnologici, di struttura impiantistica o di mercato presentavano prospettive più incerte o negative.

Aziende apportate alla Finmeccanica nel 1948	
1.	Ansaldo (Genova)
2.	OTO - Odero-Terni-Orlando (Genova)
3.	San Giorgio Soc. Industriale (Genova Sestri)
4.	Alfa Romeo (Milano)
5.	Filotecnica Salmoiraghi (Milano)
6.	Motomeccanica (Milano)
7.	Stabilimenti S.Eustacchio (Brescia)
8.	Arsenale Triestino (Trieste)
9.	Cantieri Riuniti dell'Adriatico (Trieste)
10.	Fa.Ma. Fabbrica Macchine (Napoli)
11.	Industria Meccanica Napoletana (Baia – Napoli)
12.	Metalmeccanica Meridionale (Napoli)
13.	Navalmecanica (Napoli)
14.	Stabilimenti Meccanici di Pozzuoli (Pozzuoli – Napoli)

**La riconversione dell'industria bellica.** Pochi dati aiutano a comprendere la dimensione del problema che Finmeccanica doveva affrontare. Nel 1938 le industrie meccaniche dell'IRI avevano 70.000 dipendenti. Dopo la guerra, grazie alle esigenze belliche, l'occupazione era salita a 100.000 persone e nel frattempo erano sostanzialmente scomparsi tutti i mercati di sbocco. Sulla cantieristica, che totalizzava il 70% dell'occupazione del Gruppo, la prima relazione di bilancio della Finmeccanica annotava: "Dal 1945 nessuna commessa degna di nota per le nuove costruzioni si è ottenuta dall'armamento mercantile italiano". Gli amministratori del tempo dovevano trovare nuovi sbocchi ad aziende con un illustre passato e con nomi che sarebbero rimasti al centro dell'economia italiana per i 50 anni successivi: Ansaldo, Alfa Romeo, San Giorgio, Sant'Eustachio, Navalmecanica, Cantieri Navali dell'Adriatico. L'attenzione si concentrò su settori come la cantieristica, l'automotoristico, il ferroviario e il macchinario industriale. Con un occhio di riguardo all'emergente elettronica.

**L'industria cantieristica.** La razionalizzazione più vigorosa avvenne nelle attività cantieristiche. Nel 1959 l'IRI costituì la Fincantieri in cui fece confluire l'insieme delle aziende cantieristiche. Con 37.000 dipendenti e un fatturato di oltre 100 miliardi queste aziende costituivano la base da cui partire per un vero e proprio programma di sviluppo. All'inizio del 1960 Finmeccanica era più omogenea e compatta con 30.000 dipendenti e 124 miliardi di fatturato. Il settore automobilistico totalizzava il 50% di questi volumi; seguivano l'elettromeccanica e l'elettronica (10%), il ferroviario (5%), il macchinario industriale (5%), con una ancora consistente presenza di attività varie. Intanto, per sostenere l'occupazione, la Finmeccanica lanciava nuove iniziative industriali che spaziavano dai semiconduttori (Ates, 1959) ai sistemi radar (Selenia, 1960), dal materiale rotabile (Omeca, 1961) alle macchine per fibre sintetiche (S.M.T., 1961). La Selenia in particolare venne costituita fondendo insieme la Sindel e la Microlambda, unica azienda in Italia a produrre radar ad altissima tecnologia su licenza della Raytheon. All'epoca si trattava di quanto ci fosse di più avanzato al mondo nelle tecnologie radar. Ben presto la Selenia divenne un centro di eccellenza mondiale per la produzione di satelliti, impianti radar, sistemi di telecomunicazione, di difesa e di controllo del traffico aereo.

**L'uscita dall'elettronica.** La crisi del 1964 era tuttavia in arrivo portando con sé aumento del costo del lavoro, riduzione della produttività e dei margini, caduta degli investimenti e rallentamento della domanda interna. In tale frangente Finmeccanica ritenne indispensabile ripensare le proprie strategie e riesaminare i settori di presenza, confermando l'esigenza di maggiori "dimensioni" per sostenere la competitività e di una più elevata "specializzazione", per concentrare le risorse sui soli settori chiave. Uscirono così dall'ambito Finmeccanica le aziende ferroviarie (cedute all'EFIM) e quelle elettroniche (cedute alla STET), vennero acquisite le aziende elettromeccaniche e cedute alcune attività industriali marginali.

<b>Dismissioni dal 1950 al 1973</b>		
<i>Anno</i>	<i>Azienda ceduta</i>	<i>Acquirente</i>
1958	Aghi Zebra San Giorgio	Torrington
1960	OMSSA	Sofis
1961	Fotomeccanica	Privati
1963	Ates	Stet
1968	Avis	Efim
1968	Omeca	Efim
1968	Aerfer Pozzuoli	Efim
1968	Omfip	Efim
1968	Wayne Italiana	Privati
1969	Sbe	Cogne
1969	Delta	Smi
1970	Sant'Eustachio	Finsider
1970	Elsag	Stet
1970	Selenia	Stet
1971	Nuova San Giorgio	Simates
1971	Sofer	Efim
1973	Nui	Cogne
1973	Oto Melara	Efim

All'inizio degli anni Settanta Finmeccanica aveva profondamente cambiato fisionomia: la struttura era ora costituita da un ridotto numero di settori industriali: automotoristico (con l'Alfa Romeo), termo-elettromeccanico (con l'Ansaldo) e aerospaziale (con l'Aeritalia), nei quali il Gruppo aveva raggiunto dimensioni importanti e aveva impegnato ingenti risorse finanziarie e professionali.

- **L' Aeritalia** era la più giovane tra le aziende del Gruppo anche se le sue radici affondavano nella storia stessa dell'aviazione. Alla fine degli anni Sessanta il Governo italiano decise di lanciare un ambizioso progetto: dar vita a una grande impresa con una funzione trainante nel settore aeronautico, con elevato contenuto tecnologico e significative prospettive di crescita. Per concretizzare questo disegno nel 1969 FIAT e Finmeccanica concentrarono le loro attività unendo le loro migliori risorse nel settore e diedero vita a un complesso industriale importante (9.000 persone) pur se ancora piccolo rispetto ai grandi operatori internazionali e troppo legato al settore militare (che alimentava allora il 90% del fatturato). L'azienda nasceva dalla fusione di Aerfer – società pubblica operante già dal 1955 nelle costruzioni aeronautiche e ferroviarie, la Società Italiana Aviazione, fondata dalla FIAT nel 1914 e la Salmoiraghi, del Gruppo Finmeccanica e attiva già dal 1864 nel campo degli strumenti di precisione e poi dell'avionica. L'Aeritalia, che per molti anni sarebbe stata la più importante azienda italiana nel campo aerospaziale, era impegnata nella progettazione e costruzione di aerei civili, militari, velivoli senza pilota, motori aeronautici, sistemi elettronici, satelliti e altri progetti destinati all'esplorazione spaziale.
- **L'Ansaldo**, storica azienda fondata da Giovanni Ansaldo nel 1853, aveva dato a Genova il primato nella storia industriale italiana con la produzione di locomotive, macchine utensili a vapore, caldaie per navi, turbine. Dopo la sua entrata nel Gruppo nel 1948, la Finmeccanica aveva realizzato una lunga serie di acquisizioni nel settore termo-elettro-meccanico dando vita a un complesso unitario leader nella produzione di impianti e macchine per l'energia, per l'industria e per i trasporti elettrificati.
- **L'Alfa Romeo**. Entrata nell'IRI fin dal 1933, alla fine della seconda guerra mondiale era in condizioni disastrose. Abbandonata la produzione principale di allora – i motori aerei – riprese una modesta attività automobilistica. Il successo della Berlina 1900 nel 1950 e soprattutto della Giulietta nel 1955 consentì una progressiva crescita della capacità produttiva che, nel 1973, era di oltre 300.000 vetture all'anno nei due grandi stabilimenti di Arese e di Pomigliano d'Arco.

**La crisi del 1973.** Nel 1973 esplose la crisi energetica, innescando un processo di recessione e inflazione che avrebbe condizionato per molti anni l'intera economia mondiale. L'aumento del costo del denaro e la crisi del mercato che investì i suoi principali settori costrinsero Finmeccanica a una profonda revisione della politica industriale seguita fino ad allora. Con il piano strategico del 1976 Finmeccanica codificò i principali obiettivi di una nuova strategia: risanamento, internazionalizzazione, dimensione competitiva. Il loro raggiungimento comportò scelte non sempre indolori, ma coinvolse tutto il Gruppo in una serie di interventi da cui prese corpo l'attuale realtà industriale.

- **La vendita dell'Alfa Romeo.** Il settore più rapidamente investito dalla crisi fu quello automobilistico. Le capacità progettuali dell'Alfa Romeo erano fuori discussione, ma era profondamente mutato il quadro competitivo: si delineava una situazione mondiale in cui avrebbero potuto sopravvivere o imprese di grandissime dimensioni o agili produttori "di nicchia". Il futuro dell'Alfa Romeo poteva essere trovato solo in un accordo globale con un'altra, più forte, casa automobilistica. Nel 1986 le attività produttive dell'Alfa Romeo passarono alla Fiat. Pochi mesi dopo uscì sul mercato – disegnata da Pininfarina – l'Alfa 164, l'ultima prestigiosa vettura concepita e realizzata nel Gruppo Finmeccanica.
- **Il rilancio dell'Ansaldo.** La crisi mutò drasticamente anche le prospettive dell'Ansaldo e l'azienda si orientò verso una presenza più organica sul mercato internazionale, riuscendo a compensare la carenza di ordini del mercato interno e a superare la difficile situazione economica. Era tuttavia evidente che il settore Energia - che valeva oltre l'80% del fatturato – non poteva più sostenere il ruolo di motore dello sviluppo. Finmeccanica puntò allora sulla valorizzazione delle altre attività aziendali, quali il ferroviario – con la costituzione, nel 1980, di Ansaldo Trasporti – e l'impiantistica industriale – con la creazione di Ansaldo Sistemi Industriali. Ansaldo Trasporti verrà quotata alla Borsa di Milano nel 1986.
- **La conquista dello spazio.** Anche il settore aerospaziale fu investito dai contraccolpi della crisi del 1973 che sconvolse le prospettive di crescita e i programmi di investimento delle aerolinee mondiali. In uno scenario dominato dall'incertezza si verificò il disimpegno della Fiat – azionista al 50% dell'Aeritalia - e Finmeccanica dovette affrontare il problema di assicurare un futuro a questa giovane azienda. Le autonome capacità industriali dell'Aeritalia le consentirono di passare dal ruolo

di sub fornitore a quello di partner in programmi qualificanti. Crebbe la vocazione internazionale con la partecipazione a importanti programmi per velivoli civili e militari. Ben presto l'azienda conquistò un ruolo di prestigio nel campo spaziale. L'impulso decisivo venne dalla partecipazione al progetto Spacelab, al quale se ne aggiunsero altri che portarono l'Aeritalia ad essere la maggiore realtà spaziale italiana e tra le prime europee.

**Il programma di dismissioni.** L'azione di Finmeccanica si era fino allora occupata anche del rilancio di molte attività che non appartenevano al suo progetto industriale; ma l'obiettivo di creare imprese in grado di misurarsi alla pari sul piano internazionale, in settori vitali per lo sviluppo economico del Paese, richiedeva anche la rinuncia ad impegnarsi in campi non funzionali a questa scelta strategica. In questa prospettiva, tra il 1970 e il 1985, Finmeccanica cedette, prevalentemente a privati, numerose società, concentrandosi progressivamente nel settore elettromeccanico e nell'aerospazio.

<b>Dismissioni dal 1974 al 1987</b>		
<i>Anno</i>	<i>Azienda ceduta</i>	<i>Acquirente</i>
1974	Fil. Salmoiraghi	Dolland
1980	Fmi Mecfond	Finsider
1981	Termomeccanica Italiana	Efim
1981	Wagi	Privati
1982	Safog	Sofin
1982	Omg	Sofin
1982	San Giorgio Prà	Sofin
1982	S. G. Elettrodomestici	Sofin
1982	N. Fonderia Montorso	Privati
1982	IOR	Sofin
1983	Cbf/Umbria Cuscinetti	Privati
1984	Saimp	Stet
1984	Esacontrol	Stet
1985	Ducati Meccanica	Cagiva
1985	Ansaldo Motori	Gie Marelli
1986	Isotta Fraschini	Fincantieri
1987	Alfa Romeo Auto	Fiat

**Il "ritorno" di Selenia e Elsag.** Il bilancio del 1987 segnò il passaggio fondamentale dal risanamento alla fase successiva: quella dello sviluppo a livello internazionale. Alla fine degli anni Ottanta, l'imminente apertura dei mercati rendeva infatti improcrastinabile per le imprese una razionalizzazione produttiva a livello internazionale, ottenuta principalmente attraverso acquisizioni o alleanze che avrebbero ridisegnato nel giro di un decennio, interi settori industriali. In questa direzione e allo scopo di raggiungere aggregazioni industriali con la massa critica necessaria per competere sui mercati internazionali, nel 1989, l'IRI decise di riportare in ambito Finmeccanica quelle aziende a prevalente tecnologia elettronica che venti anni prima erano state trasferite alla STET. Giunsero così la Selenia, la SGS e l'Elettronica San Giorgio – Elsag, storica azienda attiva a Genova dal 1905 e dal 1969 specializzata in dispositivi ottici, strumenti di precisione ed elettromeccanica. Il significato dell'operazione consisteva soprattutto nella costituzione di una forte base tecnologica comune al servizio di settori di mercato che – nella loro diversità – presentavano tuttavia contiguità e complementarità. Questa base era rappresentata dall'elettronica e dalle capacità di sistema: i settori di mercato in cui Finmeccanica faceva il suo ingresso includevano ora i sistemi civili, la fabbrica automatica, i sistemi di comando e controllo, la missilistica, le apparecchiature biomedicali, la robotica

complessa, la componentistica microelettronica, che si affiancavano all'energia, ai trasporti, all'impiantistica industriale, all'aerospazio.

**L'Alenia e le acquisizioni internazionali.** L'altro passaggio fondamentale verso l'obiettivo della competitività internazionale fu la fusione di Aeritalia e Selenia, nel 1990, che portò alla nascita di Alenia, complesso industriale dotato di una base tecnologica molto ampia e avanzata, operante nell'aeronautica, spazio, sistemi elettronici, missilistica e controllo del traffico aereo. Sotto il comune denominatore di Alenia le attività furono raggruppate in Divisioni: Spazio, Aeronautica, Sistemi di Difesa, Sistemi Civili. Alenia divenne un gruppo industriale importante che controllava oltre 20 società, impiegava circa 30.000 addetti, con 42 stabilimenti in Italia e all'estero. Contemporaneamente, l'Elsag acquisiva la Bailey ampliando a livello internazionale le sue già rilevanti presenze nel settore dell'automazione dei processi e dei servizi. Nel 1988 Ansaldo Trasporti acquisiva il 100% della Union Switch & Signal, società statunitense fondata da George Westinghouse nel 1881 e tra i principali operatori nel segnalamento ferroviario. Nel 1989 Ansaldo Trasporti acquisiva anche il 49% di CSEE, società di segnalamento francese. Alla fine degli anni Ottanta Finmeccanica si presentava come una grande realtà tecnologica, impegnata in molte aree di punta, con esportazioni nel 1987 per oltre tremila miliardi e una bilancia commerciale attiva per oltre duemila miliardi. Per rispondere al processo di concentrazione in atto tra i maggiori competitori mondiali Finmeccanica doveva seguire la strada della rapida crescita, ottenibile solo con le acquisizioni; contemporaneamente continuava a sviluppare la politica delle alleanze internazionali che portarono l'incidenza della componente estera sui ricavi al 40%.

<b>Principali acquisizioni da 1988 al 1990</b>			
100%	Wabco Westinghouse	100%	Bailey Controls
49%	Fata Automation	100%	Selenia/Elsag
28%	Fata European Group	50%	SGS Thomson
100%	Union Switch & Signal	100%	Optimes
71%	Sifa	78%	Fiar
48%	Tecnitalia	51%	Ganz Ansaldo
49%	CSEE Transport	47%	Elettronica
100%	Laben	100%	Ferrari Italia
100%	Elmer	60%	Bailey Sereg
100%	Ross Hill Controls	35%	Magnaghi
100%	Inmos	49%	Csee Defense

**Gli anni Novanta.** Finmeccanica proseguiva intanto nel processo di ristrutturazioni societarie, obiettivo essenziale per poter meglio competere sul mercato nazionale e internazionale. Nell'energia, l'intesa con Asea Brown Boveri portò alla creazione di tre nuove società: con Ansaldo-ABB Componenti (turbine e caldaie) e Ansaldo GIE (impiantistica) l'Ansaldo mantenne la maggioranza, trasferendo ad ABB il controllo dell'attività dei trasformatori, concentrate in ABB-Ansaldo Trasformatori. Ma l'accordo ebbe vita difficile e la sua rinegoziazione, a distanza di un anno, portò all'uscita dell'Ansaldo dall'area trasformatori e al rilievo delle restanti quote nelle altre due società. Nel 1991 si giunse all'assetto definitivo dell'intero settore con la costituzione di Ansaldo Energia in cui confluirono Ansaldo GIE e Ansaldo Componenti (che, a sua volta, era stata arricchita dalle attività della Fabbrica Turbine e Caldaie Legnano). Nell'automazione dei processi industriali la creazione della Elsag Bailey Process Automation, che raggruppava le attività internazionali in questo settore consentì – anche attraverso acquisizioni successive - a Finmeccanica di divenire il secondo raggruppamento mondiale del settore.

**La crisi dei mercati.** I grandi cambiamenti a livello internazionale di quegli anni incisero profondamente sulle strategie del Gruppo Finmeccanica, che vedeva ridursi i mercati di riferimento e gli sbocchi a livello internazionale. La fine della guerra fredda aveva causato una riduzione dei budget di spesa per la difesa, a livello mondiale, del 30%; la crisi del trasporto aereo aveva pesantemente coinvolto il settore aeronautico, fin

dai primi anni Novanta; il settore spazio aveva registrato un calo significativo delle commesse militari e scientifiche; nell'energia c'era stata una drastica riduzione del mercato nazionale di impianti per la produzione di energia convenzionali; infine, la liberalizzazione del settore aveva portato alla ribalta produttori indipendenti e ciò determinava condizioni di mercato sempre più competitive con prezzi decrescenti a fronte di un eccesso di capacità produttiva che si era verificato in tutto il mondo occidentale.

**Finmeccanica in Borsa.** Il 1992 segnò il picco della congiuntura negativa per quasi tutto l'Occidente industrializzato, con conseguenze sulla produzione e sull'occupazione. Il Gruppo Finmeccanica, pur nella difficoltà del contesto internazionale, mantenne la rotta sulle più qualificanti linee strategiche - concentrazione e razionalizzazione della struttura produttiva del Gruppo e posizionamento più solido sul mercato internazionale. Il 1992 segnò una svolta per Finmeccanica: attraverso la fusione con la controllata Sifa, Finmeccanica fece il suo ingresso nel listino ufficiale del mercato azionario con la nuova denominazione sociale di Finmeccanica Società per Azioni. Per far fronte alla recessione Finmeccanica intanto poneva in atto azioni mirate al raggiungimento della redditività. È il momento, nel 1993, della quotazione sul mercato azionario statunitense di Elsag Bailey Process Automation e di Union Switch & Signal, leader mondiale nel segnalamento e automazione del traffico ferroviario.

**Arrivano le aziende della Difesa.** Tra il 1994 e il 1996 – dopo oltre un anno di gestione in affitto – fecero il loro ingresso in Finmeccanica le società della Difesa che facevano capo all'Efim, ora in liquidazione. Nel Gruppo si concentrò così oltre il 70% delle capacità industriali nazionali per l'aerospazio e la difesa. La scelta di Finmeccanica, da parte del Governo, come il Gruppo più adatto a rappresentare il "polo" nazionale del settore, era evidentemente motivata dall'alta qualificazione tecnologica, dalla sua già rilevante presenza nel settore e dalla sua esperienza nel gestire accordi con partner internazionali. Le società che entravano a far parte del Gruppo erano ricche di storia e di tradizione.

<b>Aziende Efim</b>	<b>Settore</b>
Agusta	Elicotteri
Agusta Omi	Sistemi Avionici
Agusta Sistemi	Sistemi di Training e Avionica
Breda Meccanica Bresciana	Artiglieria navale e terrestre
Breda Costruzioni Ferroviarie	Costruzioni ferroviarie
BredaMenarinibus	Autobus
Officine Galileo	Sistemi elettro-ottici
Oto Melara	Armamenti terrestri e navali
SMA	Radar navali e terrestri

L'attività di Agusta risale agli albori della storia dell'aviazione, quando il suo fondatore, Giovanni Agusta, decollò con il suo primo velivolo nel 1909; in seguito, nel 1952, dopo un accordo con l'americana Bell, Agusta aveva iniziato a costruire elicotteri su licenza. Le Officine Galileo erano attive fin dal 1909 nel settore degli strumenti ottici e delle macchine di precisione, soprattutto per il mercato militare e, alla loro costituzione, uno dei due vicepresidenti era stato lo scienziato Guglielmo Marconi. La Breda Meccanica Bresciana e la Breda Costruzioni Ferroviarie discendevano entrambe dalla comune progenitrice "Società Italiana Ernesto Breda per Costruzioni Meccaniche", fondata a Milano alla fine del 1800. Alla fine degli anni Ottanta, nel 1989, la Breda Costruzioni Ferroviarie aveva acquisito la Menarini, storica azienda produttrice di autobus fin dal 1919, quando fu fondata a Bologna con il nome di Carrozzeria Menarini. Si avviavano così quei processi di aggregazione industriale che avrebbero caratterizzato anche il comparto degli autobus come già era accaduto per le automobili e per i veicoli industriali. Nasceva il marchio commerciale BredaMenarinibus, caratterizzato dal cavallino rosso che, da quel momento, sarebbe apparso su tutti gli autobus prodotti dall'azienda bolognese. L'Oto Melara, con sedi a La Spezia e a Brescia, derivava la sua attività dalla Odero Terni Orlando dal 1929 e aveva assunto il nome definitivo nel dopoguerra dal nome del quartiere spezzino (Melara) su cui sorgevano gli impianti. Infine la SMA – Segnalamento Marittimo e Aereo,

fondata a Firenze nel 1943, operava nel settore del segnalamento civile e militare, costruendo radar navali e terrestri, apparecchiature di illuminazione per il segnalamento, sistemi per il monitoraggio ambientale, meteorologici, biomedici.

**Un nuovo riassetto.** Nel 1995 venne costituita la WASS dalla fusione delle attività subacquee di Whitehead SpA (storica azienda fondata a Fiume nel 1864 da Robert Whithead, l'inventore del primo siluro), acquisite dalla Fiat e di Alenia Elsig Sistemi Navali di Finmeccanica. Nel 1996 Alenia venne suddivisa in due grandi aree: Alenia Difesa, che comprendeva le Divisioni Elicotteri, Oto Breda e Sistemi Avionici, e Alenia Aerospazio, che comprendeva le Divisioni Spazio e Aeronautica. Nello stesso anno Ansaldo Trasporti costituì la holding di diritto olandese Ansaldo Signal NV, dove concentrò tutte le attività del ramo d'azienda Segnalamento, compreso il 100% di Union Switch & Signal. Subito dopo Ansaldo Signal fu quotata al Nasdaq. Infine Ansaldo Trasporti acquisì il restante 51% di CSEE conferendolo ad Ansaldo Signal. Anche nel settore dell'automazione di processo proseguiva il cammino verso il rafforzamento e dell'espansione all'estero: l'acquisizione della tedesca Hartmann & Braun integrò le competenze dell'Elsig Bailey Process Automation consentendo a Finmeccanica di diventare il secondo raggruppamento mondiale nel settore dell'automazione dei processi industriali continui.

**Scenario internazionale e globalizzazione.** La crisi strutturale del settore a livello internazionale apertasi negli anni Novanta imponeva però al Gruppo Finmeccanica un profondo ripensamento del proprio assetto e delle proprie strategie per mantenersi competitivo a livello globale. L'accentuata competitività internazionale e la discesa dei prezzi poneva ora al primo posto nella scala delle priorità la ricerca di livelli sempre più elevati di efficienza economica e di eccellenza tecnologica e la necessità strategica di stabilire alleanze. Già da alcuni anni l'industria aerospaziale internazionale aveva avviato un processo di concentrazione al termine del quale sarebbero rimasti sulla scena mondiale solo pochi grandi operatori. Ben presto la tendenza si manifestò anche in Europa dove le industrie del settore avviarono alleanze e joint venture per far fronte alla competizione proveniente da oltreoceano. Lo scenario era reso ancor più complesso dalla strategia adottata da tutti i maggiori concorrenti basata su una specializzazione e globalizzazione accentuata e alla quale il Gruppo Finmeccanica non poteva rimanere estraneo.

**Il 1997: il piano di rilancio.** In tale contesto Finmeccanica, pur disponendo di un patrimonio tecnologico di altissimo livello, non poteva contare su quote di mercato sufficientemente rappresentative al confronto con altri *player* internazionali, essendo il suo portafoglio di attività eccessivamente diversificato. Inoltre, nel generale processo di concentrazione globale del settore, scontava la minore dimensione del mercato nazionale e presentava dimensioni decisamente inferiori rispetto agli altri operatori. Pur essendo presente in tutti i settori, rischiava quindi di essere assorbita dai competitori più grandi, senza voce in capitolo sugli indirizzi strategici e scomparire dal quadro internazionale. Questa situazione si ripercuoteva negativamente sui conti della Società che, a partire dal 1997, avviò una decisa azione di risanamento economico e finanziario, la focalizzazione sul core business e la dismissione di attività non strategiche, al fine di assicurarsi una posizione competitiva autorevole in settori industrialmente rilevanti. Escono dal perimetro produttivo di Finmeccanica, tra gli altri, Ansaldo Sistemi Industriali (automazione industriale), Ganz Ansaldo (trasformatori), Ansaldo CSM (componentistica nucleare), Elsig Bailey Process Automation (automazione di processo). Il risanamento finanziario – sancito dal ritorno all'utile già nel 1999 – consentì l'avvio di una politica di accordi a livello internazionale che ha permesso a Finmeccanica di cogliere le migliori opportunità offerte dal riassetto dell'industria aerospaziale europea, ribaltando una posizione di partenza difficile e conquistando un ruolo di tutto rispetto nel contesto internazionale.

**Da holding finanziaria a holding industriale.** Nel 1998 Finmeccanica e GKN crearono AgustaWestland, la joint venture paritaria che riuniva le attività nel settore elicotteri dei due gruppi. Un anno dopo venne costituita la Alenia Marconi Systems (AMS), joint venture che raggruppava le attività di Finmeccanica e della britannica GEC-Marconi nei sistemi radar, di comando e controllo terrestri e navali e nei sistemi di controllo del traffico aereo. La GEC Marconi – una divisione di GEC (General Electric Company) - aveva una storia centenaria alle spalle, essendo l'erede diretta della Marconi's Wireless Telegraph Company, fondata a Londra nel 1897 dal grande scienziato italiano Guglielmo Marconi e acquisita dalla GEC nel 1968. Pochi mesi dopo la divisione Marconi della GEC venne rilevata da BAE Systems, che subentrava così nella joint venture con Finmeccanica. Nel 2001 una joint venture tra Finmeccanica, EADS e BAE Systems dava vita a MBDA attiva nel settore dei missili mentre, nel settore aeronautico, veniva creato il consorzio ATR Integrated che metteva in comune le attività di Alenia Aeronautica e di EADS ATR relative alla costruzione degli aerei a turbo propulsione. Parallelamente, le attività, prima organizzate come Divisioni, furono

aggregate in società operative omogenee e coerenti con la strategia di sviluppo internazionale, in molti casi recuperando anche i nomi di antichi e gloriosi marchi e lasciando a Finmeccanica le funzioni di indirizzo e controllo strategico e industriale. Nel 1998 nasceva Elsag, che raccoglieva l'eredità dell'antica Elettronica San Giorgio concentrandosi sull'Information & Communication Technology. Nel 2000 dalla Divisione Spazio nasceva Alenia Spazio e la Divisione Elicotteri riacquistava lo storico nome Agusta. Nel 2001 fu la volta di Galileo Avionica, nata dalla Divisione Sistemi Avionici, che acquisiva a sua volta il controllo della Meteor, azienda operante già dal 1947 nel campo dei velivoli teleguidati, dei radio bersagli e dei simulatori di volo e di missione, acquisita dall'Aeritalia nel 1981 e anch'essa confluita nella Divisione Sistemi Avionici di Alenia Difesa. Sempre nel 2001 Oto Melara nasceva dalla Divisione Oto Breda, mentre AnsaldoBreda nasceva dalla fusione del ramo d'azienda Veicoli di Ansaldo Trasporti e Breda Costruzioni Ferroviarie. Questa integrazione dette vita a un gruppo ferroviario integrato, con competenze elettriche elettroniche e meccaniche, necessario per rispondere adeguatamente ai più grandi competitori europei e stabilmente ai primi posti sul mercato internazionale. Infine Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari nasceva dal ramo d'azienda Sistemi di Ansaldo Trasporti. Nel 2002, dalla Divisione Aeronautica si costituiva Alenia Aeronautica, che assumeva a sua volta il controllo di Officine Aeronavali Venezia, attiva nel settore della manutenzione già dal 1981.

**La privatizzazione e l'ingresso nella microelettronica.** L'ingresso di Finmeccanica nella microelettronica è sancito nel 1999 tramite la fusione con MEI – Microelettronica Italiana, la società italiana che possedeva (pariteticamente con un partner pubblico francese) il 22% di ST Microelectronics, società leader mondiale nei semiconduttori. Nel 2000 l'IRI collocò sul mercato la quasi totalità della sua partecipazione in Finmeccanica, per un controvalore di oltre 5 miliardi di euro, riducendo così la presenza pubblica nel capitale Finmeccanica. Oggi il Ministero dell'Economia italiano detiene il 30,20% del capitale e la parte rimanente è sul mercato, suddivisa tra pubblico indistinto e investitori istituzionali italiani e soprattutto esteri.

**La strategia di espansione.** Il 2002 segna l'avvio di una politica di espansione, ottenuta attraverso accordi e acquisizioni, che si concentra nei settori dove Finmeccanica ha focalizzato il proprio core business: aerospazio, difesa, sicurezza, senza tuttavia perdere d'occhio il settore civile dell'Energia e dei Trasporti, con strategie mirate alla valorizzazione delle sue eccellenze. Da queste scelte strategiche ha preso corpo la attuale realtà Finmeccanica, Gruppo con solide basi in Italia ma fortemente proiettato sulla scena mondiale e che fa dell'eccellenza tecnologica la chiave principale per conquistare spazi sempre più ampi nei mercati internazionali.

- **Marconi Mobile e Ote.** Nel 2002 vengono acquisite Marconi Mobile e OTE, aziende leader nel settore delle comunicazioni per la difesa e dei sistemi radio, che vengono integrate per dar vita a Selenia Communications. Un altro importante pezzo di storia industriale nazionale ritorna sotto il controllo di un gruppo italiano. Marconi Mobile infatti era l'erede diretta delle Officine Radio Marconi, fondate a Genova nel 1906 da Guglielmo Marconi per produrre apparati di comunicazione destinati all'esercito italiano e succursale in Italia della Marconi Wireless di Londra. Da allora aveva seguito i destini della casa madre, confluendo nella GEC – General Electric Company, che nel frattempo era stata ridenominata Marconi Corporation Plc. Marconi Mobile, oltre ad essere il principale fornitore dei sistemi di telecomunicazione delle Forze Armate italiane, forniva la maggior parte dei trasmettitori di radiodiffusione alla società di radiodiffusione nazionale e dopo di ciò, a partire dagli anni '50, la maggior parte dei trasmettitori TV per le nuove reti televisive. Negli anni Cinquanta inoltre, la Compagnia aveva iniziato ad operare anche nel campo dei sistemi di trasmissione telefonica multicanale. A partire dagli anni Settanta aveva iniziato una fase di forte espansione e nel 2002, quando Finmeccanica la rileva dalla Marconi Plc, era il secondo operatore europeo nelle comunicazioni militari, controllava a sua volta quattro società attive nel settore comunicazioni e sicurezza, oltre ad altre società in Germania, Turchia, Brasile e Romania. Nel Regno Unito, dove realizzava il 20% del fatturato, aveva mantenuto la sede principale a Chelmsford, nello storico edificio che aveva visto nascere, nel 1897 la Marconi Wireless di Guglielmo Marconi e dove era entrato in funzione il primo impianto al mondo di telegrafo senza fili. OTE era, a sua volta, una controllata di Marconi Mobile, nata a Firenze nel 1954 e specializzata in sistemi radiomobili professionali basati sulla tecnologia TETRA e infrastrutture di reti digitali per il controllo del traffico aereo.
- **Telespazio.** Contemporaneamente entra a far parte del gruppo anche Telespazio, società all'avanguardia nei sistemi e servizi satellitari. Telespazio era stata costituita nel 1961 da Italcable e



RAI per sperimentare le nascenti tecnologie di telecomunicazione via satellite, per le quali ottenne la concessione in esclusiva dal Ministero delle Poste. In pochi decenni Telespazio divenne una delle aziende leader del settore su scala mondiale e realizzò infrastrutture di complessa gestione, ma dalle capacità straordinarie. Già nel 1962 veniva completata una stazione sperimentale nella conca del Fucino, in provincia dell'Aquila, che è diventata la più grande stazione al mondo per telecomunicazioni e servizi spaziali.

- **Aeronautica Macchi** L'anno si chiude con l'acquisizione integrale della Aeronautica Macchi, leader mondiale nel campo degli addestratori. Si trattava di una storica azienda, fondata nel 1913 da Giulio Macchi e che aveva segnato l'intera evoluzione dell'aviazione in Italia. Dai caccia utilizzati dall'Esercito nella Grande Guerra agli idrovolanti che contendevano alla marina austriaca il controllo dell'Adriatico, fino ai caccia utilizzati dalla regia Aeronautica su tutti i fronti della seconda guerra mondiale. Negli anni Cinquanta l'azienda poneva le basi per il suo sviluppo futuro dedicandosi alla produzione di un addestratore jet per il training di piloti militari. Ben presto gli addestratori Aermacchi, che nel frattempo aveva acquisito anche alcuni programmi facenti capo alla SIAI Marchetti, altra storica industria aeronautica italiana, conquistarono un prestigio internazionale, consacrando Aermacchi come leader mondiale del settore.
- **Fiat Avio e Marconi Mobile Access.** Nel 2003 Finmeccanica acquisisce il 30% di Fiat Avio, che aveva iniziato la sua attività nel 1908, appena cinque anni dopo l'impresa dei fratelli Wright, dedicandosi alla progettazione di motori aeronautici e successivamente allargando la propria attività al settore della propulsione spaziale. Nello stesso anno la Selenia Communications acquisisce la MMA (Marconi Mobile Access), centro di eccellenza per gli sviluppi delle tecnologie per applicazioni radiomobili facente capo alla britannica Marconi Corporation Plc.
- **AgustaWestland.** Nel 2004 Finmeccanica cede alla Cassa Depositi e Prestiti circa il 10% del capitale detenuto nella ST Microelectronics per un controvalore pari a 1,44 miliardi di euro. L'operazione assicura a Finmeccanica la liquidità necessaria per sostenere l'investimento che, nello stesso anno, sta mettendo a punto in AgustaWestland: acquisirne l'intero pacchetto azionario continuando sulla strada della crescita selettiva nei settori *core*. Nel maggio 2004 Finmeccanica acquista da GKN il suo 50% della joint venture AgustaWestland: il leader mondiale dell'elicotteristica diventa interamente proprietà di Finmeccanica.

**2005: un anno di successo.** Nel 2005 maturano i primi frutti della strategia di espansione impostata tre anni prima. Con lo US101 AgustaWestland si aggiudica la commessa per la fornitura alla Casa Bianca dell'elicottero destinato al trasporto del Presidente degli Stati Uniti d'America. Gli accordi tra AgustaWestland e il Ministero della Difesa britannico aprono a Finmeccanica le porte del mercato del Regno Unito che si avvia a diventare un secondo mercato domestico.

Contemporaneamente, grazie all'accordo EuroSystems con BAE Systems, Finmeccanica acquisisce importanti asset britannici nel settore dell'avionica, delle comunicazioni militari e protette e del controllo del traffico aereo e riconfigura l'intero settore dell'Elettronica per la Difesa europea. Nasce la famiglia delle SELEX, che recupera nell'acronimo lo storico nome della Selenia, che quarant'anni prima aveva avviato l'avventura di Finmeccanica nei radar e nell'elettronica per la difesa:

- **SELEX Sistemi Integrati** (100% Finmeccanica), riporta sotto il pieno controllo di Finmeccanica le attività italiane della ex joint venture AMS (che viene sciolta) nei sistemi di comando e controllo e di gestione del traffico aereo. Il perimetro della nuova società include anche le attività di Air Traffic Management (ATM) e Air Traffic Control (ATC) acquisite da BAE Systems in Inghilterra, in Germania (Gematronik) e Stati Uniti (ASI).
- **SELEX Sensors and Airborne Systems** (75% Finmeccanica e 25% BAE Systems), raggruppa le attività di Galileo Avionica e di BAE Systems Avionics Ltd, società britannica di BAE Systems, dando vita ad un gruppo integrato leader nel campo dell'avionica, dell'elettro-ottica, dei radar aeroportati e della *electronic warfare*.
- **SELEX Communications** (100% Finmeccanica), integra le attività della Selenia Communications con il segmento delle comunicazioni militari e protette acquisite da BAE Systems.

A queste si aggiungono in seguito **SELEX Service Management**, attiva nella gestione di reti e fornitura di servizi e soluzioni applicative per la *Security* e **Seicos**, attiva nella fornitura, installazione, gestione e manutenzione di reti e sistemi di telecomunicazione terrestri, wireless, satellitari e ponti radio. Con Eurosystems Finmeccanica conquista il secondo posto in Europa nel settore dell'Elettronica per la Difesa ed entra a far parte della ristretta rosa dei grandi *player* internazionali, gettando le basi per la successiva espansione sul ricco mercato americano.

Intanto Alenia Aeronautica avvia una doppia collaborazione con Boeing, per il programma B787 Dreamliner, il programma più avanzato nel campo dell'aviazione civile e con la russa Sukhoi Civil Aircraft per lo sviluppo del Superjet 100 una nuova famiglia di velivoli regionali. Questi accordi vanno ad aggiungersi alle ormai consolidate collaborazioni esistenti con Airbus (per l'A380 e per il futuro A350), con EADS nel consorzio ATR, leader mondiale nel settore dei velivoli regionali, con il consorzio Eurofighter per la realizzazione del caccia europeo multiruolo e con Lockheed Martin per la realizzazione dell'aereo da combattimento di nuova generazione Joint Strike Fighter.

Il 2005 è anche l'anno della Space Alliance, grazie alla quale Finmeccanica conquista il primato europeo nel settore spaziale. Con Alcatel si costituiscono due joint venture: Alcatel Alenia Space, (Alcatel 67% e Finmeccanica 33%), per le attività manifatturiere e Telespazio (Finmeccanica 67% e Alcatel 33%) per i servizi satellitari.

**La quotazione di Ansaldo STS.** La focalizzazione sul core business non ha comportato una minore attenzione ai settori civili, dove Finmeccanica ha messo in atto una strategia mirata alla loro valorizzazione. Il settore dei Trasporti è stato il primo a subire importanti cambiamenti. A novembre 2005 Finmeccanica costituisce Ansaldo STS nella quale confluiscono le attività di Ansaldo Signal nel Segnalamento e di Ansaldo Trasporti Sistemi Ferroviari nei Sistemi. Subito dopo il 60% della società viene collocato in Borsa. Oggi Ansaldo STS è un grande gruppo internazionale con risorse distribuite in 18 paesi ed è all'avanguardia nella progettazione e realizzazione di sistemi integrati per i trasporti mass-transit e su rotaia. Nel settore dei Veicoli, intanto, l'accordo tra Finmeccanica e Bombardier per la produzione di treni per l'Alta Velocità, apre per AnsaldoBreda interessanti prospettive a livello internazionale. A novembre 2008 Finmeccanica sigla con le Ferrovie russe un accordo di collaborazione nel settore ferroviario per un importante programma pluriennale per l'installazione di sistemi e apparati di segnalamento altamente tecnologici, oltre a sistemi di telerilevamento satellitare, sistemi di telecomunicazioni TETRA e collegamento Internet sui treni grazie a una sofisticata tecnologia sviluppata da Telespazio. Dal canto suo, Ansaldo Energia rafforza la presenza internazionale grazie ad acquisizioni mirate nel campo del *service* per turbine e impianti, senza tuttavia abbandonare la realizzazione di turbine per la generazione di energia e puntando anche sulle energie alternative, dal nucleare, con la costituzione di Ansaldo Nucleare, alla tecnologia delle celle a combustibile, con la creazione di Ansaldo Fuel Cells. Dopo la chiusura degli accordi di licenza con Siemens, Ansaldo Energia oggi sviluppa in proprio le modifiche alle turbine a gas che produce. Oggi Ansaldo Energia è un'azienda leader sul mercato mondiale degli impianti per la produzione di energia, dispone di tecnologie di eccellenza internazionale e si pone l'obiettivo di diventare un *service provider* mondiale.

**2006-2008.** Gli ultimi anni vedono Finmeccanica impegnata nel consolidamento delle posizioni conquistate nel mondo e nel proseguimento del processo di integrazione di Gruppo. A marzo 2007 Finmeccanica perfeziona l'acquisto da BAE Systems del 25% non ancora in suo possesso di Selex Sensors and Airborne Systems. Nel 2007 Thales subentra ad Alcatel Lucent nelle joint venture costituite nel 2005 con Finmeccanica. La joint venture Alcatel Alenia Space diventa Thales Alenia Space (Thales 67% e Finmeccanica 33%), mentre resta invariata la denominazione di Telespazio e le rispettive quote di partecipazione (Finmeccanica 67% e Thales 33%). Alla fine del 2007 si concretizza il progetto per la creazione di un grande player europeo nei sistemi di difesa subacquei. Finmeccanica, DCNS e Thales si accordano per la creazione di tre joint ventures attive nella progettazione, sviluppo, marketing e vendita di siluri e sonar. Infine la leadership nel campo dei sistemi missilistici viene rafforzata dall'acquisizione, da parte di MBDA, della tedesca LFK GmbH. Dal 1° gennaio 2008 Selex Sensors and Airborne Systems e Galileo Avionica si presentano sul mercato con un unico marchio: SELEX Galileo. Contemporaneamente il settore dell'Elettronica per la Difesa si arricchisce con l'acquisto dell'italiana Datamat, che confluisce nel nuovo assetto Elsag Datamat, e della britannica Vega, le cui attività verranno successivamente integrate nella SELEX Sistemi Integrati. Finmeccanica entra anche nell'azionariato di Eurotech, attiva nella ricerca, sviluppo,

produzione e commercializzazione di computer miniaturizzati e ad elevata capacità di calcolo, attraverso l'acquisto di circa l'11% del capitale.

<b>Principali acquisizioni dal 2002 al 2008</b>		
2002	Marconi Mobile	100%
2002	Telespazio	100%
2002	Aeronautica Macchi	66,6%
2003	MMA - Marconi Mobile Access	100%
2003	Avio SpA	30%
2003	OTE	100%
2004	AgustaWestland	50%
<b>Accordo EuroSystems</b>		
2005	BAE Systems Avionics	100%
2005	BAE Systems - Comunicazioni militari (ramo d'azienda)	100%
2005	BAE Systems – Sistemi ATC e ATM (ramo d'azienda)	100%
2005	Gematronik – Sistemi radar meteorologici (Germania)	100%
2005	ASI – Aiuto navigazione aerea (Stati Uniti)	100%
	*****	
2007	Datamat	100%
2008	Eurotech	11,1%
2008	Vega Group	100%
2008	DRS Technologies	100%

**Il Sessantesimo.** Il 2008 è un anno che riveste un significato particolare per Finmeccanica, segnando, allo stesso tempo, un compleanno e l'inizio di una "nuova era". Nel 2008 Finmeccanica festeggia 60 anni di attività, sotto il segno - nelle parole del Presidente e Amministratore Delegato Pier Francesco Guarguaglini, "della continuità fra le scommesse vinte nel passato e le nuove opportunità che si aprono ad un Gruppo che vuole giocare da protagonista sui mercati internazionali". E a conferma di questa strategia giungono due importanti risultati. A ottobre 2008, Finmeccanica acquisisce DRS Technologies, leader statunitense nell'elettronica per la difesa: si tratta della più grande acquisizione mai fatta da un Gruppo europeo nel settore dell'industria della difesa americana. È il coronamento del lungo percorso di Finmeccanica negli USA e l'inizio di un nuovo corso per il Gruppo, che entra da protagonista nel mercato della difesa a stelle e strisce, il più difficile e ricco al mondo e che, d'ora in avanti, apre a Finmeccanica nuove e inesplorate possibilità di crescita. A marzo 2009 giunge, dagli Emirati Arabi Uniti, la prima commessa per 48 velivoli M-346, l'addestratore di ultima generazione prodotto da Alenia Aermacchi, seguita, a giugno, nel corso del Salone aerospaziale di Le Bourget, dall'annuncio dell'accordo con il Ministero della Difesa italiano per la fornitura di altri 6 addestratori M-346. Due successi di grandissimo valore per l'industria italiana dell'alta tecnologia e di notevole valenza strategica per Finmeccanica, che aprono la strada a nuovi successi in altri mercati mondiali.

**Il mercato britannico.** Oggi Finmeccanica dispone di una propria sede a Londra attraverso la quale è presente in modo stabile nel Regno Unito, dove è accreditata come secondo fornitore del Ministero della Difesa britannico e primo investitore straniero nei settori chiave dell'elicotteristica, dell'avionica e delle comunicazioni protette. Un secondo mercato domestico conquistato e una scommessa vinta grazie all'eccellenza tecnologica dei prodotti che il Gruppo, attraverso un fronte di aziende organizzato e coeso,

fornisce al cliente britannico, mettendo a disposizione soluzioni applicabili in tutti gli scenari in cui la sicurezza è fondamentale, dalle più grandi piattaforme ai più piccoli sensori, dagli equipaggiamenti all'avionica di bordo, dalle reti di comunicazione integrate ai sofisticati sistemi di controllo. Da Edimburgo a Portsmouth Finmeccanica dispone di 16 siti principali e 14 uffici regionali dislocati sulle coste dove lavorano più di 10.000 persone e fanno del Gruppo italiano il secondo datore di lavoro nel Regno Unito, oltre che terzo esportatore dalla Gran Bretagna, con un volume complessivo di vendite di oltre 1,9 miliardi di sterline.

**Il mercato americano.** Negli ultimi due anni Finmeccanica ha perseguito con decisione l'obiettivo di consolidare la propria presenza sul mercato americano. Dopo il successo ottenuto con l'US101, un altro colpo viene messo a segno negli Stati Uniti: nel giugno del 2007, in team con L-3 e Boeing, Alenia Aeronautica si aggiudica, con il C-27J, la gara per l'ammodernamento della flotta degli aerei da trasporto dell'esercito e dell'aeronautica statunitensi, nell'ambito del programma Joint Cargo Aircraft. Poi, con L-3 Communications, stabilisce la joint venture GMAS (Global Military Aircraft Systems), che opera come centro di eccellenza per il supporto alle attività legate ai velivoli C-27J. Un anno dopo, nel settembre 2008, altro successo per Alenia Aeronautica negli Stati Uniti, con la fornitura all'aeronautica militare di 18 aerei da trasporto tattico G.222, mentre, con Alenia Aermacchi, Finmeccanica stipula un accordo di collaborazione con Boeing nel mercato degli aerei da addestramento. Anche AgustaWestland inaugura a Philadelphia un nuovo stabilimento dedicato all'assemblaggio dell'AW139, uno dei prodotti di punta sul mercato americano. L'ultimo passo di Finmeccanica sul suolo americano è dell'ottobre 2008, con l'acquisizione di DRS Technologies. Con questa operazione Finmeccanica ottiene l'accesso diretto al mercato della difesa statunitense che si avvia a diventare, in prospettiva, un altro mercato domestico. Finmeccanica è oggi presente negli Stati Uniti con tutte le sue aziende, con un totale di circa 12.600 addetti e un centinaio di insediamenti tra uffici di rappresentanza, sedi direzionali, uffici amministrativi, uffici marketing e stabilimenti produttivi.

### I mercati emergenti

Oltre al consolidamento dei mercati domestici Finmeccanica ha definito una strategia volta a promuovere l'offerta del Gruppo verso mercati selezionati che offrono interessanti prospettive di crescita. In Russia, Cina, India e Brasile, Finmeccanica sta realizzando accordi di cooperazione con partner locali, per potenziare la presenza in specifici settori civili, quali gli elicotteri, gli aerei regionali, il segnalamento, i sistemi ATC e per la sicurezza dei porti. In Giappone, Arabia Saudita, Singapore, Algeria, Libia ed Emirati Arabi Uniti Finmeccanica segue con attenzione i grandi programmi di modernizzazione nel campo della difesa e delle infrastrutture civili e mette a disposizione una vasta gamma di soluzioni che spaziano dagli elicotteri ai grandi sistemi integrati per la protezione dei territori o il controllo del traffico aereo e marittimo, dagli addestratori all'Alta Velocità e alle reti di comunicazione. In Grecia, Malesia, Turchia ed Est Europa Finmeccanica ha già colto importanti successi e mira a consolidare la propria presenza tramite investimenti strutturali o alleanze di programma su diversi settori di business - come elicotteri, sistemi di comando e controllo, sistemi di difesa, reti di comunicazioni militari, sistemi e servizi satellitari.

**Finmeccanica oggi.** Oggi Finmeccanica è un grande Gruppo integrato e multi-domestico, focalizzato su tre pilastri strategici: elicotteri, elettronica per la difesa e sicurezza e aeronautica, settori nei quali genera il 70% dei ricavi e dispone di tecnologie di eccellenza a livello mondiale, sostenute da investimenti in ricerca di lungo periodo. Finmeccanica è un Gruppo realmente internazionale, con oltre 250 sedi estere, delle quali oltre il 40% è costituito da siti produttivi. E mentre nel 2002 fa solo il 20% degli ordini era originato al di fuori del mercato domestico, che allora era costituito dalla sola Italia, oggi il dato è raddoppiato: il 40% degli ordini proviene dal di fuori del mercato domestico che, oltre all'Italia, comprende Regno Unito e Stati Uniti. Nel 2009 Finmeccanica ha generato ricavi per 18 miliardi di euro e conta circa 73.000 dipendenti, di cui il 41% si trova all'estero, e ha fatto della tecnologia e innovazione gli elementi essenziali della propria competitività e una solida base del successo internazionale. Per questo investe ogni anno in Ricerca e Sviluppo una quota consistente dei ricavi (1,9 miliardi nel 2009) e, per mantenere le posizioni di eccellenza conquistate, pone la massima attenzione alla valorizzazione del proprio capitale umano: 15.600 sono nel mondo gli addetti alle attività di progettazione e sviluppo, mentre 5.200 sono i ricercatori altamente specializzati che lavorano nei laboratori del Gruppo. Grazie all'impegno profuso nelle attività di Ricerca e Sviluppo Finmeccanica è in testa alle maggiori imprese italiane che investono in alta tecnologia ed è tra le prime 50 al mondo secondo la classifica dell'*International R&D Scoreboard 2008* del DTI (*Department of Trade and Industry*) britannico.