

PROFUMO (LEONARDO)
«SIAMO L'ITALIA HI TECH
ADESSO CRESCEREMO
CON DIFESA E SPAZIO»

di **Alessandra Puato**

26

Imprese

VECCHIA FINMECCANICA ADDIO

I PRIMI 100 GIORNI DI PROFUMO LEONARDO SEMPRE PIÙ HI TECH

L'ex banchiere parla del nuovo piano strategico. Con più attenzione al cliente (e al rating), mezzi senza pilota, elicotteri a prezzi accessibili per le emergenze civili. «Fondamentale la Difesa unica europea»

di **Alessandra Puato**

Da ex banchiere, Alessandro Profumo ha un obiettivo ben chiaro su Leonardo, l'ex Finmeccanica, che guida da poco più di 100 giorni: riportarla all'investment grade, cioè il gradimento delle agenzie di rating, «nel più breve tempo possibile», dice. Prima del 2022, quando sarà concluso il piano strategico quinquennale che sta preparando e presenterà a gennaio. Ha una leva: il cliente. Altro concetto da ex banchiere. Si tratta di fidelizzarlo e dargli ciò che desidera, a prezzi abbordabili. Sia egli un governo, la pubblica amministrazione. Ma anche una Ong o il Soccorso alpino, ai quali vende gli elicotteri il gruppo italiano da oltre 45 mi-

la addetti, dei caccia Eurofighter e del sistema satellitare europeo Galileo, ormai concentrato su Difesa e aerospazio (ed erano di

Leonardo gli elicotteri Agusta e i satelliti Cosmo SkyMed usati per i soccorsi nell'uragano Harvey). «Noi siamo un po' degli ar-



tigiani, in fondo — dice Profumo — Abbiamo linee di produzione, ma ogni prodotto è costruito in modo specifico per i clienti. La necessità di ascoltarli è sempre più importante».

Nuovo ruolo

La crescita dei ricavi è un punto dolente di Leonardo: in tre anni sono scesi del 12% a 12 miliardi, anche per via delle cessioni (mentre il portafoglio ordini è aumentato del 32% a 20 miliardi). Intervenire sul post vendita per prodotti che hanno una vita di decenni, costruire eventi continui con i clienti anziché vendite «one shot» è un modo per sostenerla. Archiviando definitivamente la vecchia Finmeccanica e preparando la strada a un ruolo stabile nella nuova Europa. «Un ministro della Difesa europeo mi sembra di là da venire — dice Profumo — ma vedo grande fermento sulla Difesa Unica Europea. Per noi questo è fondamentale, a partire dai programmi di ricerca. Vediamo come estremamente positivo un ruolo nella Difesa europea». Anche perché «Leonardo fra 20 anni sarà un'azienda tecnologica che porta occupazione nel Paese». E fra i prodotti del futuro ci sono gli «unmanned», i veicoli militari senza pilota: «Non solo aerei ed elicotteri, ma anche sommergibili». Ma anche più elicotteri speciali per i soccorsi civili. Prodotti destinati a crescere con la domanda di sicurezza per le instabilità politiche e il rischio terrorismo.

Giovedì 21 il board ha ufficializzato l'ingresso dal 2 ottobre di Simonetta Iarlori, ex Cdp, alla direzione risorse umane, ma con funzione allargata di «chief people, transformation and communication officer». Altra novità è il ruolo di chief commercial officer (a Lorenzo Mariani). La riorganizzazione dell'area commerciale va appunto nella direzione di «un'attenzione ossessiva al cliente», dice Profumo, in carica da maggio. E nota: «Ho trovato un'azienda con punti di forza tecnologici notevoli e il lavoro fatto per costituire la One company da

Mauro Moretti è una base positiva. Ora c'è la necessità di rafforzare l'attenzione al cliente: Difesa, governi, forze di polizia. Ma anche i tanti clienti civili, per esempio nell'oil & gas, nei servizi civili d'emergenza o nel settore di spazio e satelliti: tutto il mondo dell'agricoltura, per esempio».

Il sunto sta nell'ormai celebre frase «non possiamo costruire solo Ferrari, dobbiamo avere anche l'Alfa», che Profumo pronunciò in luglio, alla semestrale. E quale può essere l'Alfa di Leonardo? Gli elicotteri di medio peso, per esempio (e potrebbe essere la famiglia del 169, peraltro lo stesso nome dell'Alfa, per la sicurezza): «Vogliamo fornire prodotti e servizi a un pubblico più ampio, partendo dalla necessità del cliente, seguendo il concetto del value for money».

La customer care (mantra di Profumo) e l'aumento dei ricavi; la generazione di cassa e il monitoraggio del debito; il

focus sull'efficienza: questi i tre pilastri del nuovo piano strategico, che sarà in linea con il precedente. «Moretti ha ben definito che siamo un'azienda di spazio e Difesa. Non ci sono difformità su questo. Dobbiamo capire su quali punti di forza crescere. Ci saranno tre colonne. Primo, i ricavi: creano capacità d'investire, vanno aumentati. E la Difesa ha un ruolo duale, i nostri elicotteri militari C-27J sono stati usati nelle operazioni di salvataggio in Perù e Bolivia. Secondo, una marginalità che consenta di essere fra i leader nel settore. Terzo, un debito sotto controllo, tale da rendere Leonardo investment grade in modo stabile e solido».

In maggio Moody's ha alzato l'outlook a positivo (rating confermato a Ba1), dopo che l'aveva fatto anche Fitch (mentre per S&P è tornato da negativo a stabile nel 2015, giudizio ancora BB+ per entrambe). Di certo la situazione del debito netto per l'ex Finmeccanica che superò i 4 miliardi dopo l'acquisizione dell'americana Drs è migliorata: -28% a 2,8 miliardi dal 2013 al 2016, su un patrimonio di 4,3 miliardi e un margine operativo lordo di 1,9 miliardi (è risalito a 3,8 miliardi nel primo semestre, ma pesa la stagionalità e comunque è in calo del 16% dal primo semestre 2016). Il debito netto era la bestia nera del gruppo ed è stato abbattuto anche con le cessioni, dall'Ansaldo Energia venduta a Shanghai Electric (da cui Leonardo è in luglio uscita, cedendo l'ultimo 15% a Cdp Equity) a Breda e Ansaldo Sts passate a Hitachi. La stagione delle vendite è finita e la bistrattata Breda ora sta crescendo, come Ansaldo Energia. «Ma l'avrei venduta anch'io — dice Profumo —. La cessione della parte trasporti dimostra che per le aziende è importante avere l'azionista migliore del settore per investimenti e crescita. Breda oggi genera occupazione, noi non eravamo in grado di portare gli ordini mondiali che porta Hitachi. Siamo focalizzati su altro». Al contrario Leonardo ha raddoppiato al 28% nell'Avio del razzo Vega: «Il management ha fatto un lavoro eccellente. Siamo il partner industriale, crediamo nel settore».

Missili e aerei regionali

Sulle joint venture europee c'è diplomazia e ottimismo. «Funzionano bene, le relazioni con i partner sono positive: insieme valuteremo come crescere», dice Profumo. Che evidentemente non intende cedere il 25% di Mbda, la società dei missili con Bae Systems ed Airbus: «Dietro Mbda c'è la tecnologia del futuro, noi diamo un contributo tecnologico importante». L'altra società con Airbus è in Atr, che ha il 75% del mercato dei richiesti aerei regionali turbo prop. Con Moretti si parlò di una possibile crescita nell'azionariato, ma Profumo smussa: «Molto contento

di avere una partnership con Airbus, funziona e genera cassa». È indiscussa la relazione con la Francia: «Abbiamo rapporti importanti, il maggiore è con Thales (in Alenia Space

e Telespazio, ndr.). Settore estremamente dinamico». E confermato il ruolo di «home country» del Regno Unito dove Leonardo impiega 7.500 persone: «Un asset che vogliamo tutelare, seguiamo la Brexit con attenzione». Mentre in India prosegue la ricucitura tra i governi: «Auspichiamo una ripresa dei rapporti tra Leonardo e quel grande Paese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



2000

La seconda privatizzazione

L'Iri scende al 32%. Nel frattempo è stata conclusa la riorganizzazione con la nascita di società interne autonome, come Agusta

1948

La nascita

L'Iri vara la Società finanziaria Finmeccanica per gestire la meccanica di Stato. Si focalizzerà su Alfa Romeo, Ansaldo, Aeritalia

2008

Lo shopping negli Usa

Finmeccanica rileva l'americana Drs Technologies, leader nell'elettronica per la difesa. Il debito sale a 3,4 miliardi di euro

1992

Lo sbarco in Borsa

Dopo il risanamento, debutto sul listino. Il gruppo ha costituito Alenia e Ansaldo Energia, ceduto l'Alfa, stretto accordi esteri

2014

La svolta di Moretti

Dopo la difficile gestione Orsi, via al nuovo modello organizzativo. Ansaldo Energia è già stata ceduta, ora toccherà a Breda e Sts

1994

Più aerospazio e difesa

Finmeccanica rileva dall'Efim in liquidazione le aziende della difesa, concentrando il 70% della capacità nazionale del settore

2016

Il cambio di nome

Nasce la One company, fine delle divisioni autonome: l'holding assorbe l'attività delle controllate. Finmeccanica diventa Leonardo



Breda? L'avrei ceduta anch'io. Ora funziona e ciò dimostra che alle aziende serve il socio migliore nel loro settore

Punti di forza



● Il core business

La focalizzazione su aerospazio e difesa sta dando i suoi frutti: gli ordini attesi per il 2017 sono più alti dell'anno precedente, escludendo l'effetto del megacontratto con il Kuwait da 8 miliardi sugli Eurofighter. «C'è più selezione degli ordini», dice l'azienda.

● La situazione geopolitica

L'amministrazione Trump, la perdurante instabilità in Ucraina, la minaccia terroristica sull'Europa e, in generale, le maggiori incognite mondiali fanno lievitare la spesa militare dei Paesi. I budget della difesa sono previsti salire dell'1,4% tra quest'anno e il 2020. Sviluppi possibili per gli aerei senza pilota.

● Il boom dello spazio

Crescono gli investimenti nei satelliti per la banda larga, l'osservazione della Terra, la comunicazione. E Leonardo è in Telespazio e Avio

Punti deboli



● Il debito

Malgrado la riduzione degli ultimi tre anni, resta un elemento al quale gli analisti guardano. È sceso del 28% dal 2013 a 2,8 miliardi di euro e le previsioni interne di Leonardo lo danno a 2,5 miliardi a fine anno. Ma va mantenuto sotto controllo per diventare «investment grade». E il periodo delle grandi cessioni è finito.

● La crescita

Benché la quota estera del fatturato sia già dell'82% a valore assoluto, i ricavi, anche internazionali, non stanno aumentando. La stima di crescita annua per il 2017-2021 è del 3-5%. Poiché il mercato italiano è saturato, si tratta di aumentare di peso in quello internazionale.

● La fidelizzazione

Finora l'attenzione è stata concentrata più sul prodotto che sul cliente, con operazioni «spot». Bisogna costruire relazioni costanti

Il recupero

I principali dati di bilancio di Leonardo, ex Finmeccanica

	Unità	2013 *	2014 *	2015	2016		1° sem. 2017	Var. 1° sem. 2016
Ordini	Min €	15.059	12.667	12.371	19.951	▲	5.061	-61%
Portafoglio ordini	Min €	36.831	29.383	28.793	34.798	▼	33.923	-3%
Ricavi	Min €	13.690	12.764	12.995	12.002	▼	5.326	-1,6%
Ebit (Utile prima di imposte e oneri)	Min €	-1.434	597	884	982	▲	400	+0,3%
Risultato netto	Min €	74	20	527	507	▲	194	-8%
Dividendo per azione	Cent €	-	-	-	0,14	▲	-	-
Patrimonio netto	Min €	3.679	3.854	4.302	4.373	▲	4.428	+5%
Flusso di cassa operativo **	Min €	-220	65	307	706	▲	-531	+33%
Addetti	unità	56.282	54.380	47.156	45.631	▼	45.655	-2,3%

* Dati riclassificati per le cessioni nei trasporti e il deconsolidamento delle joint venture con adozione del principio contabile IFRS 11 ** Post investimenti

Il calo del debito

Indebitamento netto di gruppo, miliardi di euro *



*Incluse le cessioni previste delle attività non strategiche

Il volo in Borsa

Andamento del titolo Leonardo nell'ultimo anno
Valori in euro



La ripartizione dei ricavi 2016



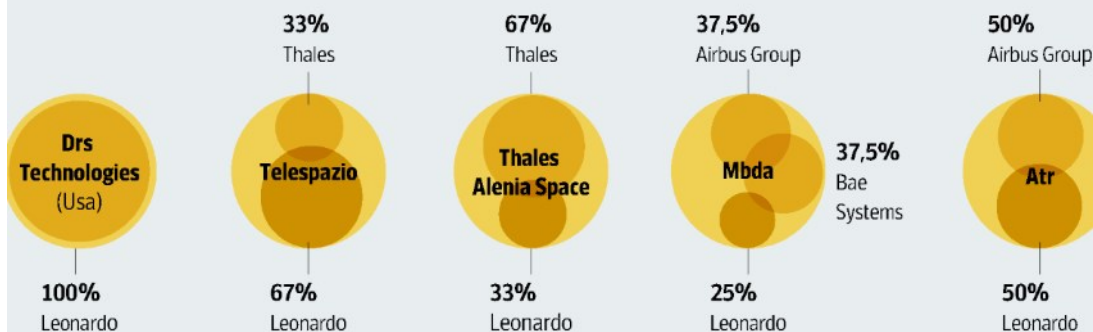
Le sette divisioni...

- Elicotteri
- Velivoli
- Aerostrutture
- Sistemi avionici e spaziali
- Elettronica per la difesa terrestre e navale
- Sistemi di difesa
- Sistemi per la sicurezza e le informazioni

L'azionariato



Le controllate e le joint venture



... e alcuni dei programmi di cooperazione internazionale

<p>Eurofighter Typhon</p> <p>Caccia da difesa e superiorità aerea con capacità multiruolo</p>	<p>Nh90</p> <p>Elicottero militare di peso medio, con requisiti Nato</p>	<p>Neuron</p> <p>Programma europeo per l'Ucav (veicolo militare senza pilota)</p>	<p>Galileo</p> <p>Sistema europeo di navigazione satellitare</p>	<p>Fremm</p> <p>Nuova generazione di fregate, progetto italo-francese</p>	<p>Clean Sky</p> <p>Tecnologie ecosostenibili per il trasporto aereo, progetto europeo</p>
--	---	--	---	--	---