

Finmeccanica tra sviluppo e crollo.1

Martedì 16 ottobre prossimo è previsto, a Palazzo Chigi, l'incontro fra il Governo e i vertici di Finmeccanica. In vista di questo appuntamento, Nens mette in rete – nelle giornate di giovedì 11, venerdì 12 e lunedì 15 ottobre - 3 interventi di Lisa Jeanne, ricercatrice francese del Sciences Po (Institut d'études politiques de Paris) che da tempo si occupa del caso Finmeccanica, dai quali è possibile trarre interessanti spunti di analisi e di giudizio anche in funzione delle decisioni che potranno essere prese.

Decisioni governative: o radicali o controproducenti

Tertium non datur

di Lisa Jeanne

Il Gruppo italiano dell'Alta Tecnologia è soggetto a limiti coercitivi, esogeni al sistema industriale, che si sono espressi nei risultati del bilancio 2011, saranno con ogni probabilità reiterati nel bilancio 2012 e sono stati preannunciati da una semestrale da molti osservatori considerata un caso esemplare di contabilità opaca ed elusiva. Tali risultati attirano l'attenzione pubblica, politica e mediatica, ben più della condizione strutturale e ambientale che ha prodotto gli uni e le altre.

Il 16 ottobre, convocando a Palazzo Chigi il vertice di Finmeccanica alla presenza dei Ministri dell'Economia, della Difesa, dello Sviluppo, il Presidente del Consiglio include formalmente e pubblicamente il dossier Finmeccanica nella sua Agenda. Il problema Finmeccanica assume finalmente la dignità di una questione nazionale di rango governativo. Questa nota si propone di sottrarre l'argomento Finmeccanica alla complessità artificiosamente creata da interessi finanziari e sovrani (occulti) e pregiudizi stereotipi approssimazioni miopie (palesi). Dietro tale fittizia complessità si è finora nascosto un processo di non decisione governativa e manageriale. Si impone adesso un rovesciamento copernicano di una strategia manageriale erronea, erratica, inconcludente e incapace di realizzare uno solo degli obiettivi dichiarati: dismissioni, SuperSelex, miglioramento dei risultati economici, valorizzazione della posizione competitiva globale (vedi Eads-Bae, ma non solo).

Appare ormai improrogabile il lancio di un programma di emancipazione strutturale di un'impresa, cruciale per il sistema industriale italiano, dal sistema delle rendite parassitarie che la soffoca. Un programma focalizzato sulla determinazione di strategie di portafoglio e di vantaggio competitivo, sulle politiche di riorganizzazione macro-strutturale e macro-processuale, sulle tecnologie di prodotto e processo necessarie. Quella che segue è una descrizione condensata della questione in agenda.

I risultati di bilancio 2011-2012.

Essi sono tecnicamente ammissibili, formalmente legittimi e sostanzialmente irrealistici sia per eccesso sia per difetto. L'intenzione originaria degli ispiratori decisionali si limitava alla ricorrente manovra di routine: sopravvalutazione delle stime a finire al 31 dicembre 2011 e sottovalutazione delle stesse al 31 dicembre 2012, a parità di portafoglio. L'operazione però questa volta ha varcato i limiti della fisiologia industriale e ha partorito l'intento dichiarato di una miracolosa e inverosimile transizione da una perdita netta di €2.3bn nel 2011 ad un Ebitda positivo di €1.1bn nel 2012, realizzata in meno di 12 mesi, a portafoglio costante e in assenza di programmi di riorganizzazione strutturale.

Le dismissioni.

Da oltre un anno è stata evocata, dichiarata e perseguita la dismissione di Ansaldo Sts, Ansaldo Energia, Ansaldo Breda. Al di là delle tenaci resistenze genovesi e delle intimidazioni di molte organizzazioni politiche e sindacali, ambedue finora ufficialmente ignorate dalle operazioni interne al Corporate¹, il carattere nocivo della cessione sta in una metafora di senso comune: vendere alcuni oggetti preziosi per pagare l'affitto rinvia, aggravandolo, il problema; non lo risolve. L'affitto, in questo caso, è la perdita ricorrente del sistema Finmeccanica che strutturalmente non produce più margine operativo adeguato agli investimenti di razionalizzazione e innovazione.

La dismissione addirittura ne peggiorerebbe la performance, in misura pari alla somma algebrica tra Sts ed Energia da un lato e Breda dall'altro, e il canone lieviterebbe. Entro qualche tempo il problema riapparirebbe e vendere ulteriori asset si rivelerebbe sempre più difficile, inutile, dannoso, secondo una spirale autodistruttiva certa come una legge fisica.

Bisognerebbe dunque intervenire sul sistema di produzione di valore. Il che vuol dire: ricomposizione selettiva del portafoglio settori², arricchimento della dotazione di tecnologie di processo e prodotto, enfasi su Ricerca e Sviluppo, compressione dei costi di progettazione industrializzazione e produzione³, indipendenza della *governance* dai

¹ Esse sarebbero procedute indisturbate se non fossero state vanificate dagli stessi interlocutori prescelti. Esempio clamoroso la *due diligence* di Breda. Essa ha visto all'opera un esercito di tecnici specializzati della Hitachi Rail, affidati ad interlocutori inadeguati data l'estromissione generalizzata e indiscriminata dei dirigenti e tecnici della Società ferroviaria italiana. Il fallimentare risultato finale era, ancor più che prevedibile, certo. Si esprime nella richiesta ultimativa giapponese così articolata: 1) ristrutturazione severa operata da Finmeccanica (smaltimento di 600 esuberanti al netto della chiusura di uno stabilimento); 2) assunzione Finmeccanica dei rischi di tutte le commesse in portafoglio, anche quelle future; 3) prezzo di cessione pari o inferiore allo zero; 4) acquisizione, da Finmeccanica, di una quota (~20%) di Ansaldo STS, ovvero suddivisione sostanzialmente paritetica della quota di controllo. Per questo ammirevole risultato hanno lavorato decine di operatori, con l'unica tassativa eccezione dei più qualificati tra i dirigenti, tecnici e operatori di Ansaldo Breda. La descritta aberrazione metodologica è nota a tutti coloro che in Breda lavorano e sembra essere ammissibile soltanto a coloro che hanno deciso di adottarla e realizzarla.

² A vantaggio di Energia e Trasporti, ma anche di Aerospazio ed Elicotteri, Difesa e Sicurezza, in combinazione con partnership competitive.

³ Attraverso la leva ingegneristica attiva e non la contabilizzazione passiva degli esuberanti, che altro non sono che un effetto dell'industrializzazione debole o arcaica di molte imprese del Gruppo. Il costo del

condizionamenti degli interessi di rendita e qualificazione del management di Corporate e di Gruppo.

L'ipotesi, accreditata da alcuni osservatori più informati che indipendenti, secondo cui Ansaldo Energia potrebbe essere rilevata da un gruppo di imprenditori privati nazionali sostenuti dal Fondo Strategico della Cassa Depositi e Prestiti, esibisce il groviglio inestricabile di minuscoli interessi locali ed elefantiaca incompetenza che talvolta pervade e contamina il dossier Finmeccanica. Una domanda elementare: in questa latente compagine azionaria chi apporterebbe i capitali per gli investimenti tecnologici necessari nel prossimo decennio, le competenze imprenditoriali globali, le tecnologie innovative, l'insediamento stabile nei mercati internazionali?

D'altro canto la demonizzazione locale di ogni accordo con partner internazionali, si presenta come una soluzione falsa ad un problema vero e rivela un pessimismo ingiustificato. Tuttora le imprese del Gruppo operanti nei settori Energia e Trasporti possono essere oggetto di un negoziato paritario con grandi Gruppi internazionali, orientato a partnership simmetriche ed espansive. In tali settori infatti il mercato è globale ed in crescita e gli accordi non distruttivi sono più agevoli a condizione che chi si siede al tavolo abbia l'autorevolezza e le competenze per negoziarli.

La concentrazione nel core business Difesa e Sicurezza.

In tempi di austerità fiscale dominante a scala mondiale, la focalizzazione citata è un errore strategico troppo macroscopico per essere soltanto un errore e non una posizione ideologica comandata da interessi superiori, un'espulsione dall'Oligopolio dell'Alta Tecnologia, già accettata per incompetenza o soggezione, ma inconfessabile. E' già avvenuto per settori e imprese di cui Finmeccanica possiede le azioni ma non le competenze, governa i Consigli di Amministrazione ma non il management: vedi Galileo, Drs, la stessa Westland.

Il superamento del rigorismo fiscale tedesco, se e quando avverrà - probabilmente non prima delle tornate elettorali Usa, Italia, Germania - non imbroccherà verosimilmente la via delle spese per armamenti e sistemi di difesa ma, piuttosto, il percorso delle grandi infrastrutture, comprese quelle ICT, della mobilità di merci e persone, della produzione e distribuzione di energia, del riassetto idro-geologico, della salvaguardia del territorio, della bonifica ambientale, dello "sviluppo sostenibile", etc.

Una manovra di portafoglio regressiva e inconcludente.

Nel portafoglio selettivo auspicato dall'attuale vertice, vero campione di *wishful thinking*⁴ (non è previsto un solo *question mark*⁴ (quota embrionale, alti tassi di crescita del mercato); le *stars*, (quota in crescita, mercato in crescita) vengono messe in vendita, con l'unica eccezione di Drs che come si è detto appartiene a Finmeccanica sotto il profilo azionario non tecnologico e non decisionale; le *cows* (quota significativa,

personale è l'ultimo dei problemi di Finmeccanica, ma sembra essere l'unico che il vertice attuale sa affrontare, peraltro con un approccio più obsoleto del più obsoleto prodotto in portafoglio.

⁴ L'impianto concettuale e terminologico sottostante la Matrice di Boston, riportata in Figura, conserva a distanza di qualche decennio la sua semplicità ed efficacia descrittive, malgrado la sua incorreggibile modestia esplicativa.

mercato stabile) non producono più la liquidità necessaria a finanziare i *question mark*; i *pets* (quota e mercato in decrescita) non vengono dismessi e nemmeno riorganizzati sotto il profilo del portafoglio tecnologie, prodotti e processi tecnologici.

Attributi rilevanti		Quota di mercato	
		Bassa	Alta
Crescita	Alta	Prodotti sistemi e tecnologie innovativi Energia, Trasporti ?	Ansaldo Energia (55%) Boeing 787 (n.a.) Ansaldo Sts (40%) Ansaldo Breda (100%) Atr-Gie (50%) Drs (100%) <i>Stars</i>
	Bassa	AleniaAermacchi (100%) Elsag (100%) Sistemi Integrati (100%) <i>Pets</i>	Galileo (100%) AgustaWestland (100%) <i>Cows</i>

Il movimento virtuoso nella Matrice⁵, preconizzato dal suo autore e graficamente rappresentato in Figura dalle frecce azzurre, è dunque inibito, costretto in uno spazio strategico angusto ed asfittico, sostanzialmente ridotto ad una staticità recessiva.

Fin qui il tentativo di liberare l'argomento da stereotipi, mistificazioni, manipolazioni, ipocrisie, modestie cognitive ed errori inappellabili. Rimangono alcune questioni strategiche e strutturali rilevanti.

Una strategia di sviluppo per il Gruppo e per la comunità nazionale.

Il portafoglio settori dovrebbe essere riqualificato in direzione dei mercati in crescita attraverso una strategia di alleanze emancipata dalla cultura clanica e simil-familiistica del 100% o della maggioranza assoluta (sia per le acquisizioni che per le dismissioni). E

⁵ Investimento nei *question mark* per convertirli in *star* e poi in *cows* che producono risorse per finanziarie gli investimenti in *question mark* e così via. I *pets* dovrebbero venire dismessi prima di divenire tali.

nessuno tra gli osservatori non specializzati ha finora notato che tutte le imprese al 100% sono caratterizzate da quote e mercati in decrescita, con l'unica eccezione di quelle, già menzionate, possedute ma non gestite da Finmeccanica ma da management fiduciario di interessi sovrani.

In sintesi: più Trasporti, più Energia, meno Difesa e Sicurezza, riorganizzazione partneria di Elicotteri e Aerei. Meno abbandoni settoriali e più ingressi nei settori ad alto tasso di sviluppo attraverso alleanze - strategiche e non opportunistiche.

Basterebbe emulare, con i dovuti perfezionamenti, il modello Sts (capitale pubblico al 40% e investitori internazionali concentrati ed extrasettoriali), nel caso di posizione tecnologica difendibile o la soluzione Energia, aperta a partnership internazionali, nel caso di settori tecnologici ad alto assorbimento di investimenti R & D o l'assetto Atr-Gie nel caso di segmenti protetti da vantaggio competitivo condiviso⁶.

La policy governativa dovrebbe inoltre auspicabilmente seguire la strada di consistenti investimenti pubblici in ricerca, istruzione, *education*, *conditio sine qua non* per la competitività futura di Finmeccanica⁷.

La traslazione dei pesi strategici dal settore militare a quello civile, infine, sarebbe la logica conseguenza di un'elementare constatazione. Malgrado l'inveterata mancanza di una politica industriale, le privatizzazioni del 1992, il sottodimensionamento delle imprese italiane, l'Italia è un paese ancora dotato di chances industriali in molti settori. Il ruolo militare attivo delle Forze Armate italiane è invece da molti specialisti considerato non rilevante. Poiché l'importanza dell'industria militare è decisamente condizionata dagli interessi sovrani dei Dipartimenti della Difesa e delle Forze Armate, il ruolo dell'industria italiana è destinato ad essere secondario, come dimostrano le vicende Drs, Galileo, Westland, pur gestite all'epoca da executive competenti e autorevoli o almeno documentati. Ne conseguirebbe una focalizzazione di portafoglio uguale e contraria a quella finora perseguita dal vertice Finmeccanica.

La qualità del management.

Governance e management attuali, di Corporate e di Gruppo, sono nati, e sono stati socializzati, nel sistema della rendita diffusa e del conflitto interno che contraddistingue la Finmeccanica post-carismatica venuta alla luce nel 1998 e che merita una descrizione specifica. Amministratori e alti dirigenti provengono da una storia d'adesione passiva al paradigma *rent seeking*⁸ e ne sono divenuti, in seguito, sostenitori impliciti, inconsapevoli o assuefatti, e poi architetti organizzativi e direzionali e perfino progettisti innovativi.

⁶ Tutta la stampa non specializzata parla dei "gioielli" Sts ed Energia ma nessuno ha collegato tale attributo alla quota azionaria di Finmeccanica (per Sts ~40%; per Energia, non quotata, ~55%). Ansaldo Breda (100%) appare invece da tempo vittima di una passività manageriale prossima alla letargia. Adesso le Commissioni Attività Produttive unificate e unanimi hanno sancito che la soluzione obbligata consiste in una riorganizzazione radicale, fondata su interventi rigenerativi e non protesici e abdicativi (come quelli in atto), associata all'alleanza paritetica con un partner evoluto.

⁷ Si noti che tra i numerosi Ministri cui è stato finora affidato il dossier mancano il Ministro Barca e il Ministro Profumo a testimonianza della miopia industriale del vigente Esecutivo.

⁸ Modello comportamentale sistematico volto all'accaparramento di risorse pubbliche, ausiliario complementare o sostitutivo rispetto alla ricerca di efficienza e competitività.

Il conflitto di leadership.

Dalla storia delle diarchie conflittuali a somma zero (win-lose) dominanti nell'ultimo quindicennio in Finmeccanica, emerge un andamento ciclico di ascesa e caduta dei vertici, secondo il quale il vincitore assoluto del ciclo n diviene perdente assoluto del ciclo $n+1$ il cui vincitore sarà destinato alla sconfitta totale nel ciclo $n+2$ e così via (...) fino a $n+m$. Analogamente il team, o clan, del leader vincente epura gli sconfitti e, nel ciclo successivo, subisce l'epurazione. E non si tratta di distruzione creativa perché l'esito del conflitto non dipende dalla validità delle opzioni strategiche e dalla qualità delle competenze manageriali ma dal sostegno esterno di partiti, parlamenti, governi, mezzi di comunicazione, reti clientelari, gruppi di influenza e pressione, organizzazioni solidali di interessi speciali etc.

Il fenomeno di dilapidazione di conoscenze e competenze preziose è quindi connaturato al conflitto interno così come si presenta, fin dagli ultimi anni '90, nel vertice di Finmeccanica⁹.

Un nuovo executive team per una diversa strategia industriale.

Sembra ineludibile l'inserzione di un team di amministratori e manager dotati di orientamento internazionale, contraddistinti da alto senso civico e rigore etico, beneficiari del *Washington consensus* ma anche di quello del Pentagono e delle Difese atlantiche dell'area Nato (almeno in misura proporzionale al peso di Aerospazio, Difesa e Sicurezza nel portafoglio di Gruppo).

Fortunatamente non mancano manager di società geneticamente predisposti al merito, al valore, al talento strategico¹⁰, spesso ignoti e persino avversati dall'autoritarismo incompetente che prolifera, per conformismo adattivo e gregario, in diversi settori e funzioni di Corporate e di Gruppo.

Nel caso Finmeccanica, quindi, non sembra esserci bisogno di un Commissario Straordinario perché l'adozione di strategie competitive razionali e la selezione di executive competenti atti a realizzarle sembra sufficiente a determinare l'estromissione, dal Gruppo e dal Corporate, del sistema della rendita regolamentare, oggi governato da oligarchie parassitarie, nonché la cessazione definitiva e irreversibile dello sterile e deleterio antagonismo di vertice.

⁹ Il fenomeno antagonistico ha però assunto, nell'ultimo biennio, una virulenza e una frequenza inusitate. In tale periodo si possono contare almeno due cicli epurativi centrali ed altri locali. Il fenomeno è tuttora attivo ed appare particolarmente sterile perché non ha generato alcun visibile dissenso di rango strategico-manageriale, solo conflitti distributivi di deleghe e investiture personali. Nei gruppi industriali globali che dominano il settore le redistribuzioni di potere formale sono l'effetto di controversie strategiche, non la causa di scontri personali.

¹⁰ Sono quelli che operano in un orizzonte competitivo mondiale e hanno una provenienza privilegiata dalle professioni globali: strategie, ricerca e sviluppo, progettazione, tecnologie di processo e prodotto.