



**Audizione ing. Mauro Moretti
Amministratore Delegato e Direttore Generale – Leonardo Spa**

*Senato della Repubblica
X Commissione Permanente – Industria, Commercio e Turismo*

Roma, 1 marzo 2017



Indice

- 
- ❁ **PREMESSA: LA SITUAZIONE AL 2013**
 - ❁ **PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019**
 - ❁ **L'EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO**
 - ❁ **SVILUPPO E CRESCITA DEL *BUSINESS*: LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICO 2017 – 2021**
 - ❁ **OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE DEL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021**



PREMESSA: LA SITUAZIONE AL 2013

Premessa

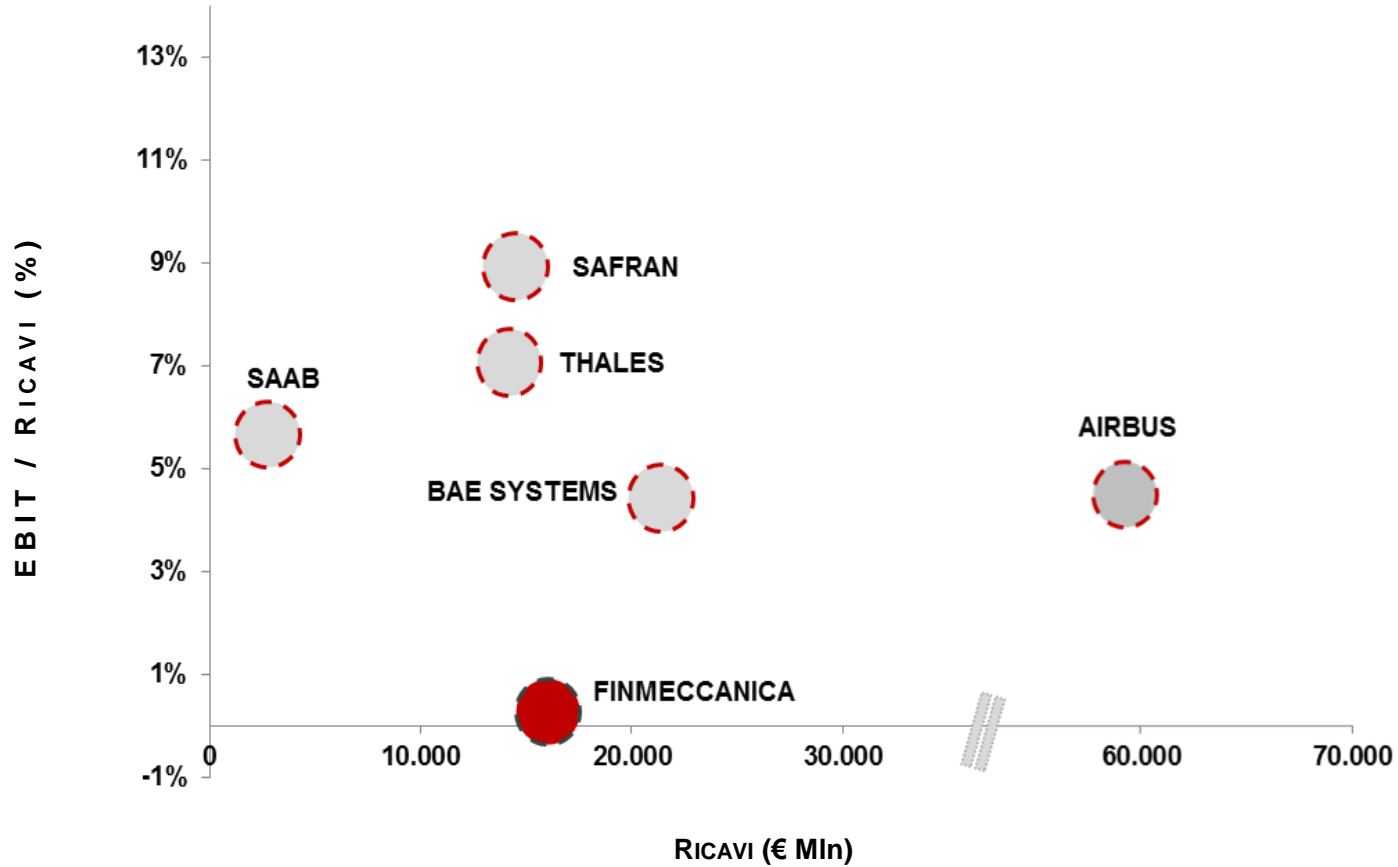
Principali cause delle criticità riscontrate nel 2014

- **Acquisizioni** nei comparti dell'**Aeronautica** e dell'**Elettronica per la Difesa** (SuperJet, DRS Technologies, alcuni *business* confluiti in Selex ES, ecc.): **sopravvalutate nel premio d'acquisto** ed effettuate **a debito** (con oneri finanziari elevatissimi: es. DRS – emissione obbligazionaria con cedola ad un tasso medio del 6,7% con scadenza 2039 - 2040); ritorno dell'investimento inadeguato
- **Criticità su importanti commesse in vari settori** (Aeronautica, Elettronica per la Difesa e Civile, Materiale Rotabile)
- **Svalutazioni attività immateriali** (Selex ES, DRS Technologies, Alenia Aermacchi)
- **Strutture industriali inadeguate**
 - *Supply Chain* disaggregata ed inefficiente
 - Ingegnerie inefficienti e con costi non competitivi
 - Attività di investimento disaggregate e non governate, spesso non pienamente coerenti con le esigenze di mercato
 - Eccessivo ricorso alla capitalizzazione di costi di attività immateriali
 - Gestione inefficiente del capitale circolante
 - Inadeguato livello di generazione di cassa
- **Strutture societarie inadeguate e sovra-abbondanti**

La situazione al 2013

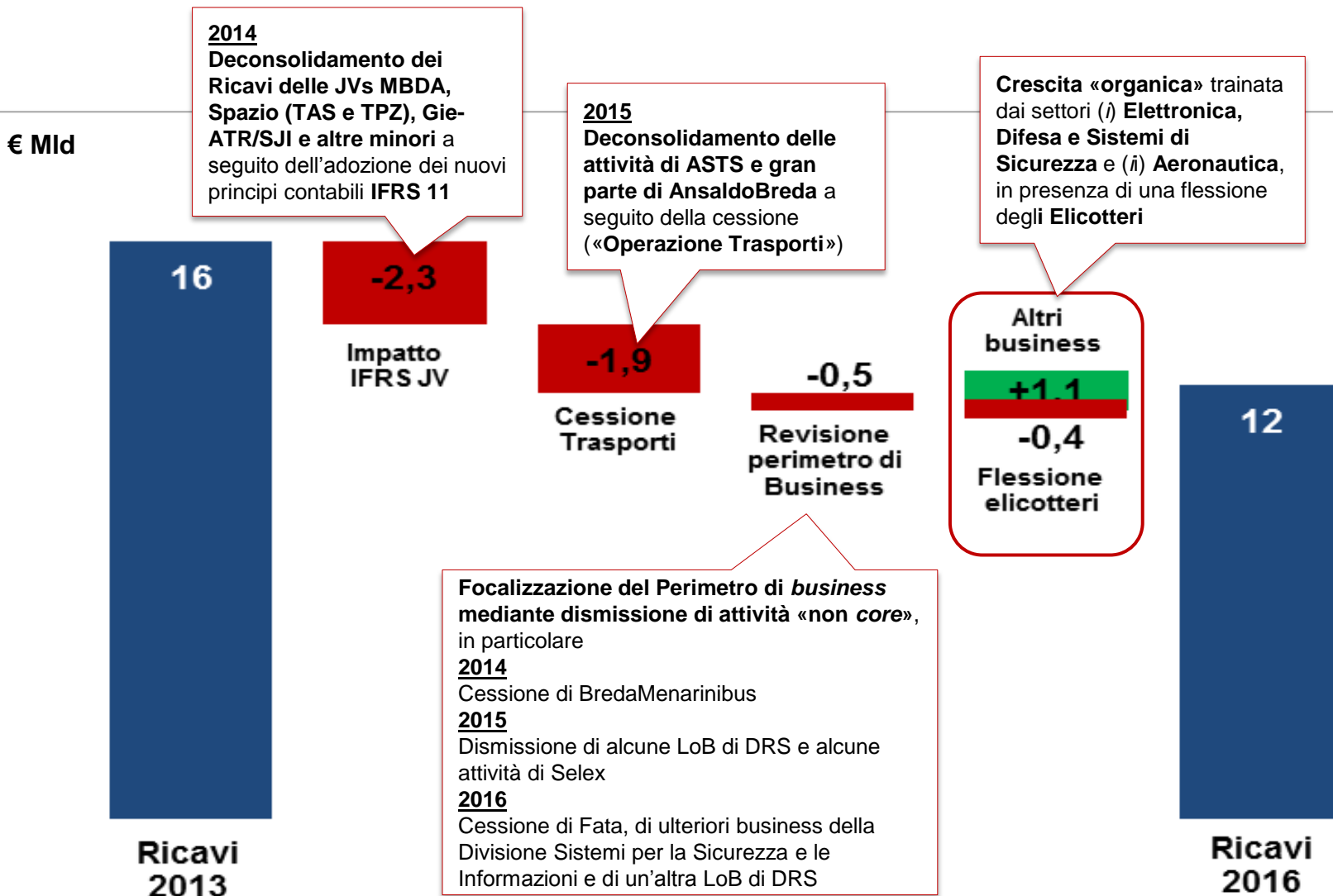
Posizionamento competitivo nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza (Finmeccanica 2013)

POSIZIONAMENTO PRINCIPALI AZIENDE EUROPEE DEL SETTORE (FY 2013)

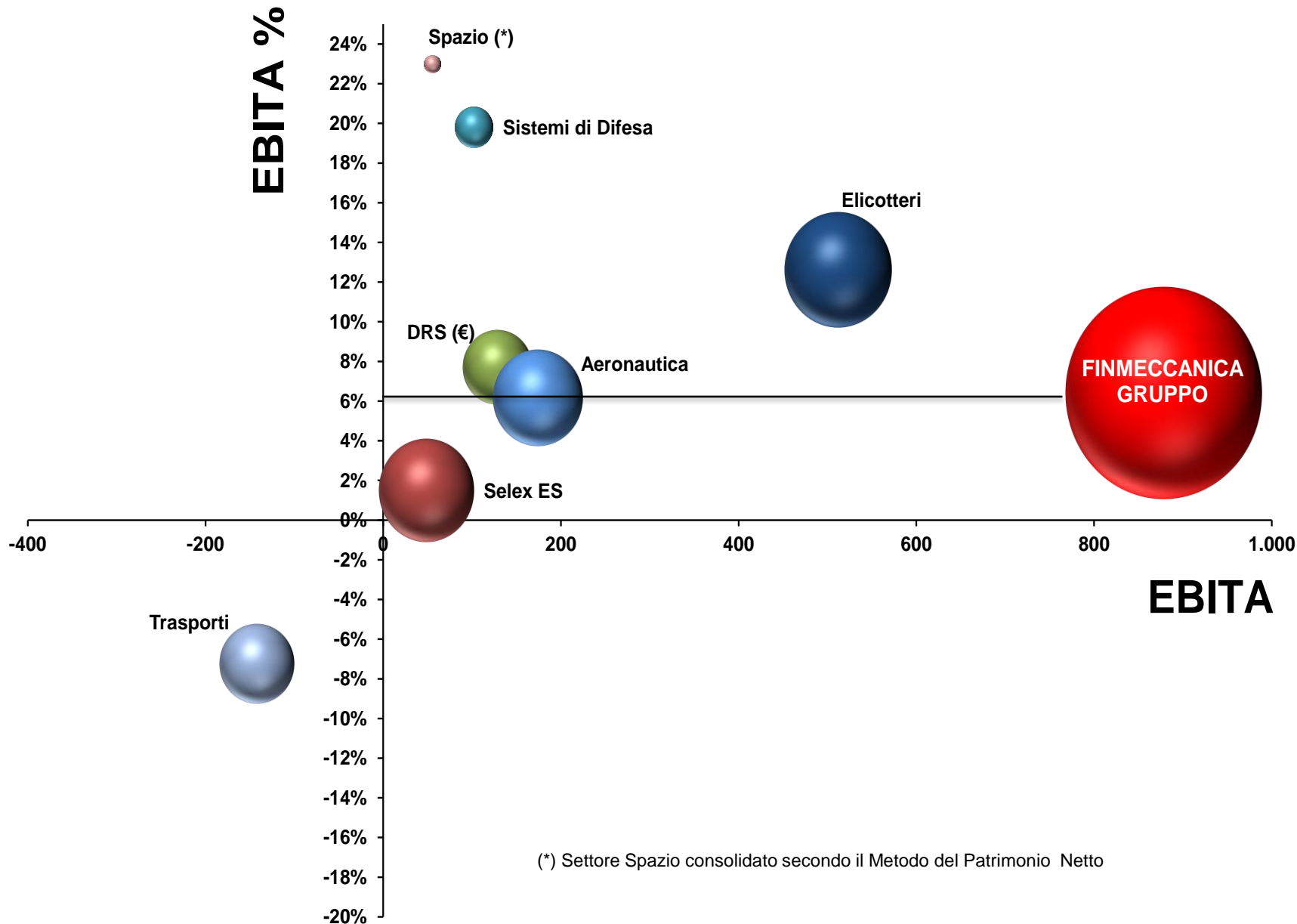


Fonte: elaborazioni Leonardo su bilanci aziendali, 2013

Volumi di attività e variazioni «non organiche»: perimetro e principi contabili



Posizionamento Settori 2013 : EBITA (€M) - EBITA%

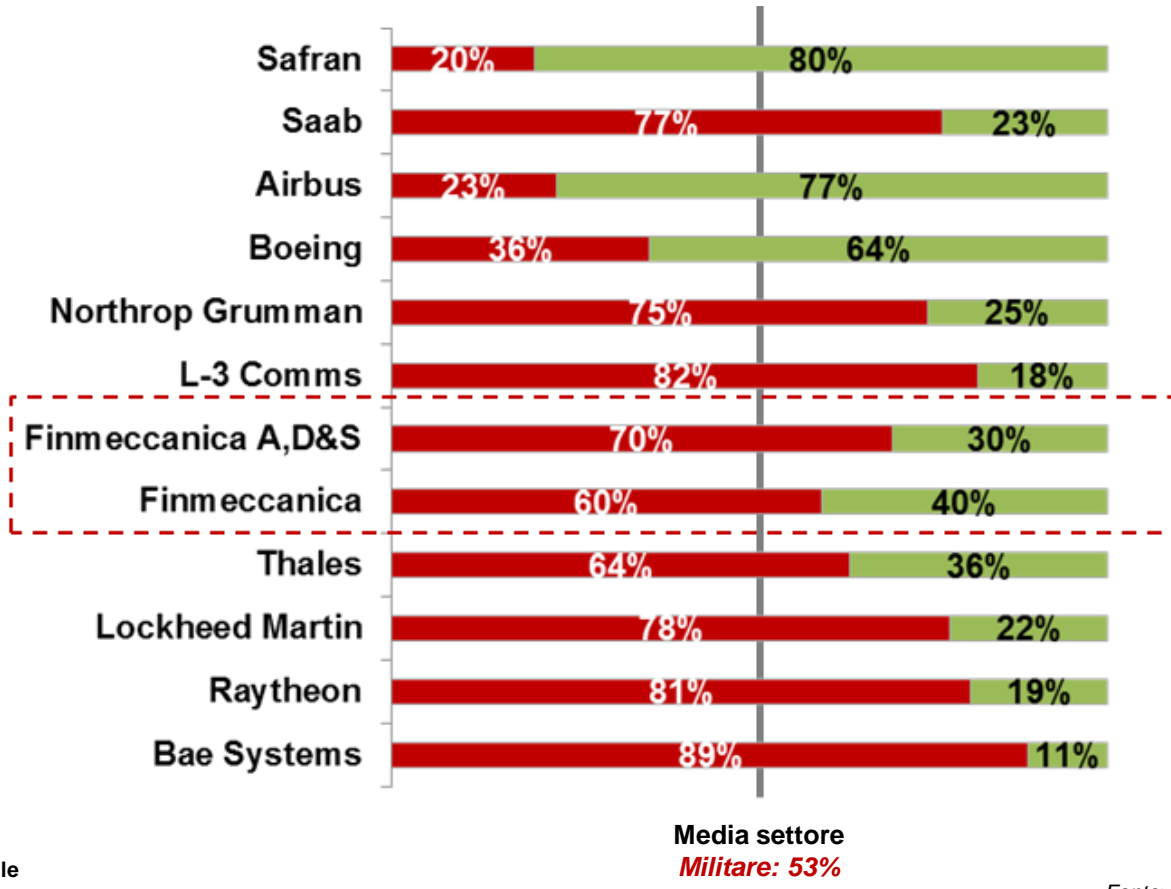


(*) Settore Spazio consolidato secondo il Metodo del Patrimonio Netto

Posizionamento competitivo 2013

Ripartizione ricavi per settore (militare vs civile)

RIPARTIZIONE RICAVI PRINCIPALI AZIENDE DEL SETTORE (FY 2013)



Fonte: elaborazioni Leonardo su dati aziendali

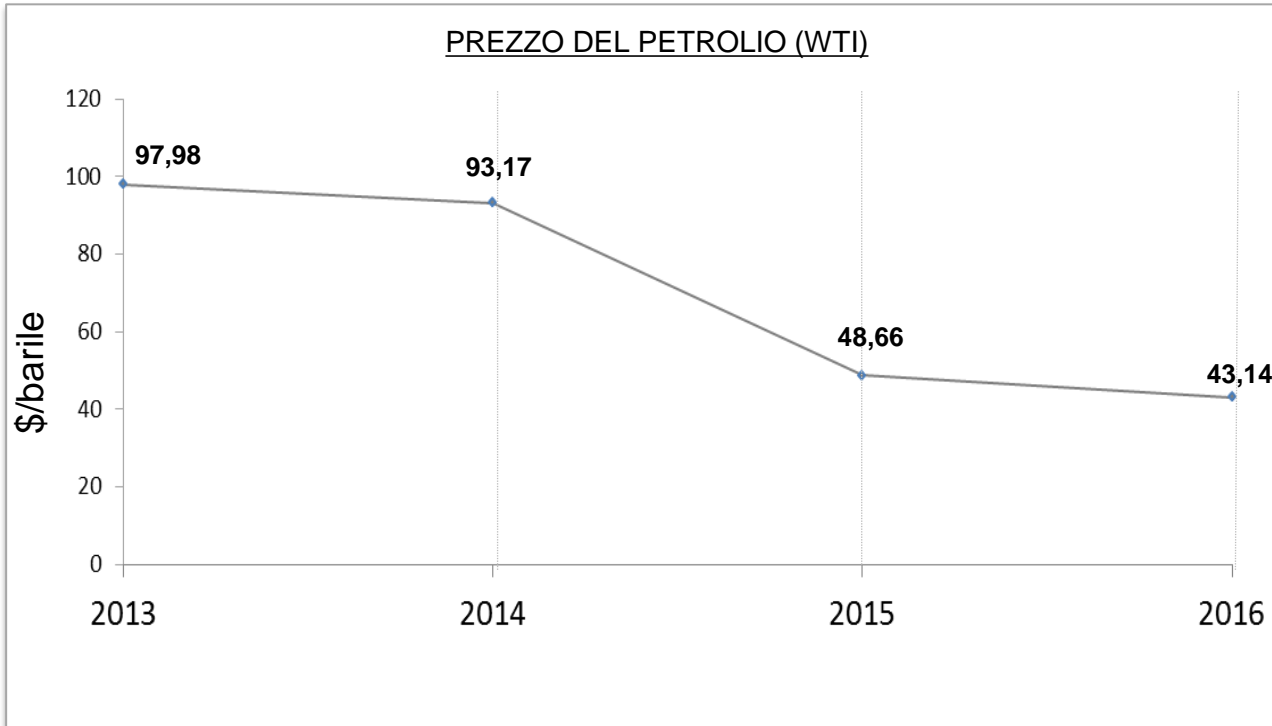
La situazione al 2014

Raccomandazioni, valore del titolo in borsa e Credit Rating

- ✦ Nel maggio 2014 **16 broker finanziari**, italiani e stranieri, seguivano continuamente il titolo, assegnando una raccomandazione (*i.e. Buy, Neutral, Sell*) ed un prezzo obiettivo
- ✦ A fronte di **5 raccomandazioni Negative, 7 Neutrali e 4 Positive**, il **prezzo obiettivo medio era di € 6,60**
- ✦ Il giorno prima dell'assemblea di nomina dell'attuale CdA il titolo Finmeccanica ha chiuso le contrattazioni al **prezzo di € 5,795** corrispondente ad una **capitalizzazione di mercato di € 3,45 miliardi**
- ✦ Nello stesso periodo, a Finmeccanica era assegnato un **Credit Rating «sub-investment grade»** da parte delle 3 Agenzie Moody's, S&P e Fitch. In particolare:
 - ✦ Moody's: Ba1 con *outlook «Negative»*
 - ✦ S&P: BB+ con *outlook «Stable» (successivamente modificato a «Negative» in ottobre)*
 - ✦ Fitch: BB+ con *outlook «Negative»*

Calo del prezzo del petrolio

Andamento 2013 – 2016



Fonte:
Crude Oil Price Energy Information Administration
Consegne OGP Ascend FlightGlobal

- ☼ Dal 3° trimestre 2014 i prezzi del petrolio e del gas («O&G») hanno registrato un costante calo. Nel 2015 la **flessione** è stata pari a circa il **50%** rispetto all'anno precedente
- ☼ Il calo dei prezzi ha interessato, più in generale, la maggior parte delle **materie prime**
- ☼ Con riferimento al prezzo del greggio, dai **51 \$/bbl** di ottobre 2015 si è raggiunto il minimo sotto i **30 \$/bbl** a metà gennaio 2016

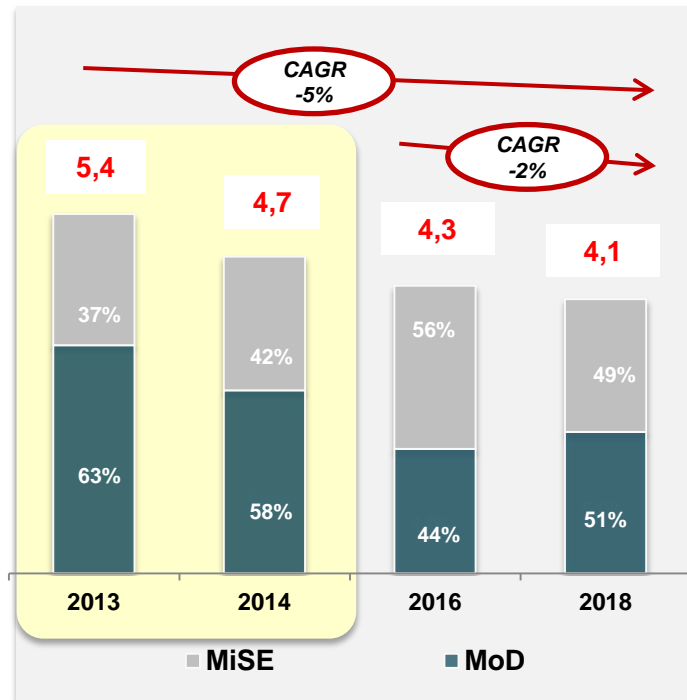
Calo del prezzo del petrolio e crisi del mercato commerciale degli Elicotteri

- ✦ In conseguenza del calo del prezzo del petrolio e della crisi dei mercati di riferimento, nel 2016 la Divisione Elicotteri ha registrato una flessione dei Ricavi intorno al 20% rispetto al 2015, mantenendo una redditività di assoluto livello e superiore ai competitors.
- ✦ Nel mercato civile, con Bell in forte riduzione, Airbus prevale sui «single engine», mentre Leonardo conferma e rinforza la sua leadership nel segmento di eccellenza grazie alla «family» con i prodotti AW139-169-189.
- ✦ La strategia commerciale è incentrata su un approccio selettivo delle opportunità, in particolare al decrescere dell'O&G la Divisione ha intercettato la domanda del segmento EMS (*Emergency Medical Service*), con il lancio del primo progetto EMS cinese grazie alla vendita di 55 elicotteri nel 2016 a Sino US.
- ✦ Il lancio dell'AW169 aggredisce un segmento di mercato non accessibile in precedenza, quello dei velivoli di peso 4,5-5 Ton. Tale prodotto, specializzato per EMS, rappresenta anche un'ottima soluzione per il segmento VIP.
- ✦ Il Mercato militare risulta invece dominato da accordi G2G, con un dominio di US (grazie ai programmi FMS e FMF) e Francia (accordo bilaterale con Kuwait nel 2016)

La situazione al 2013

Focus Italia 2013 – 2018 (MoD e MiSE): il budget Difesa nazionale continua a diminuire

EVOLUZIONE INVESTIMENTI DIFESA – MoD e MiSE (€ MLD)



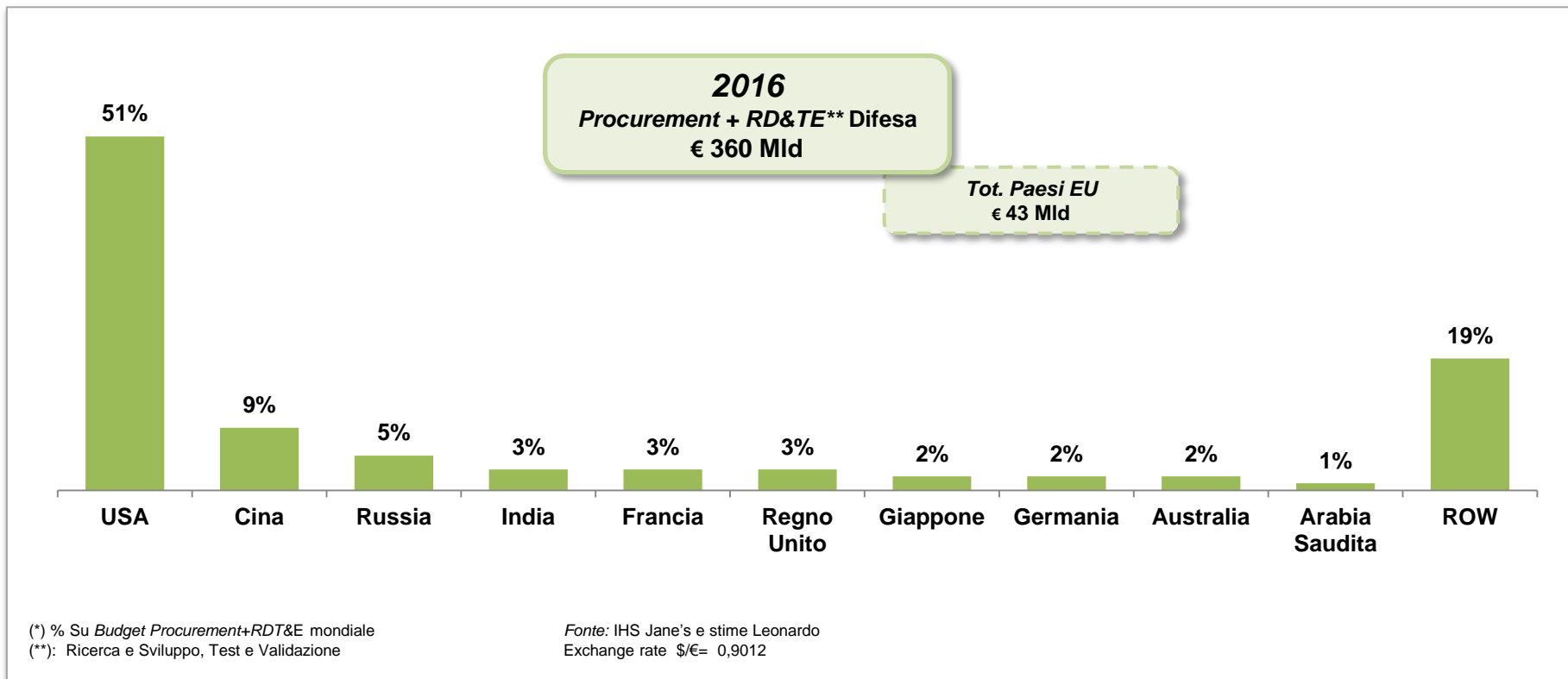
Fonte: elaborazione Leonardo su dati DPP (Documento Programmatico Pluriennale) e Bilancio dello Stato

- ✦ Nel 2016 il **Bilancio della Difesa** è stato pari all'**1,15% del PIL**, mentre la spesa della «**Funzione Difesa**» è stata pari allo **0,76% del PIL**
- ✦ L'Italia si colloca pertanto **al di sotto del target NATO** fissato al **2%**
- ✦ Nel **bilancio ordinario della Difesa** la voce principale di spesa rimane quella per il «**Personale**», mentre quella per la voce «**Investimenti**» (Ricerca, Sviluppo e Acquisizione) risulta **più limitata**
- ✦ L'Italia è **in controtendenza rispetto ai partner europei e NATO**, che stanno procedendo verso un progressivo **incremento** degli investimenti per la Difesa ed hanno completato una **riorganizzazione ed efficientamento** dello strumento militare
- Il «**Libro Bianco per la Sicurezza Internazionale e la Difesa**» (Aprile 2015) non ha ancora avuto piena attuazione

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Budget Difesa – Principali spender: l'Italia non compare nella lista

PROCUREMENT E RD&TE (2016) – VALORI %

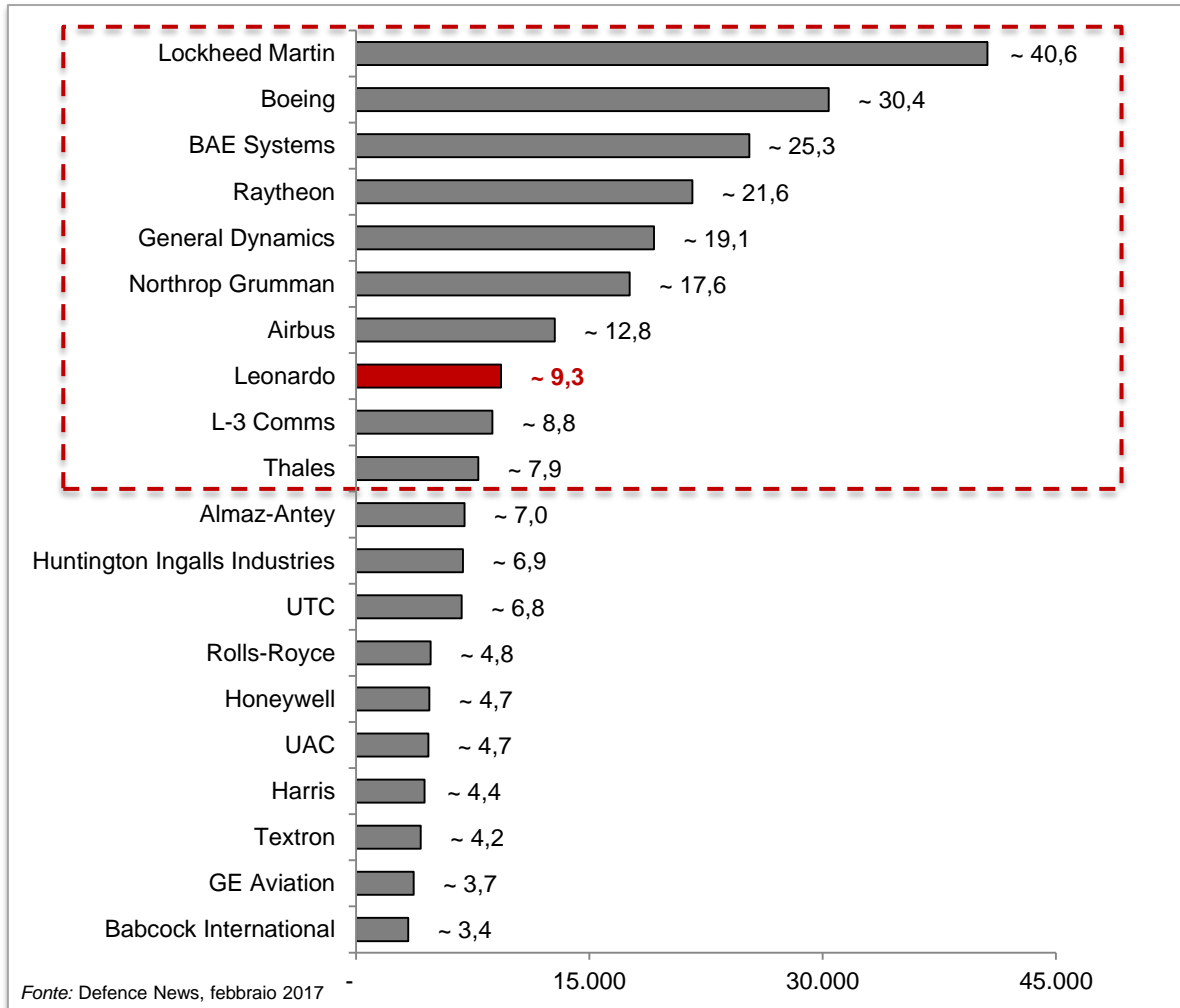


- ✦ Gli investimenti USA in *Procurement* e RDT&E continuano a rappresentare circa il **50% del totale**, con *trend* in crescita
- ✦ **Seguono i Paesi dell'Area asiatica**, con *trend* in continua crescita
- ✦ I Paesi EU rappresentano, nel complesso, circa il **12% del totale**

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Leonardo è comunque tra i primi 10 player del settore

PRINCIPALI PLAYER DEL SETTORE – RICAVI DIFESA 2015 (US \$ MLD)



Fonte: Defence News, febbraio 2017

(*) I dati includono le sole attività in ambito Difesa

Nonostante un **budget Difesa italiano di valore nettamente inferiore** e con **trend decrescenti nei prossimi anni** rispetto ai principali Paesi europei, **Leonardo** continua a posizionarsi **tra i primi 10 player del settore A,D&S**, con alcune aree di eccellenza



**PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI
DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019**

Principali risultati raggiunti a partire dagli indirizzi strategici definiti nel Piano Industriale 2015 – 2019

La «One Company»

EVOLUZIONE DA HOLDING FINANZIARIA A CORPORATE INDUSTRIALE CON ASSETTO DIVISIONALE

UNITARIO E DECENTRATO

- **EFFICIENZA ED EFFICACIA**
*maggior **unitarietà** (regole e processi unici), **agilità** e, al contempo, un **presidio più forte e responsabilizzato** dei singoli business e delle partecipazioni di portafoglio*

7 DIVISIONI

- **PRESIDIO DEL BUSINESS**
*piena **autonomia** e **responsabilità «end-to-end»** per sviluppare e gestire i rispettivi portafogli di business con conseguente piena responsabilità sul “**conto economico**”*

4 PRESIDI DI SETTORE

- **COORDINAMENTO SETTORIALE**
 - *coordinamento delle rispettive Divisioni / Società, con particolare riferimento ad alcune specifiche aree di attività*
 - *coordinamento gestione delle **società controllate** non ricomprese nella «One Company» (e.g. DRS Technologies) e delle **JV / Partecipazioni** relative a business affini o collegati*

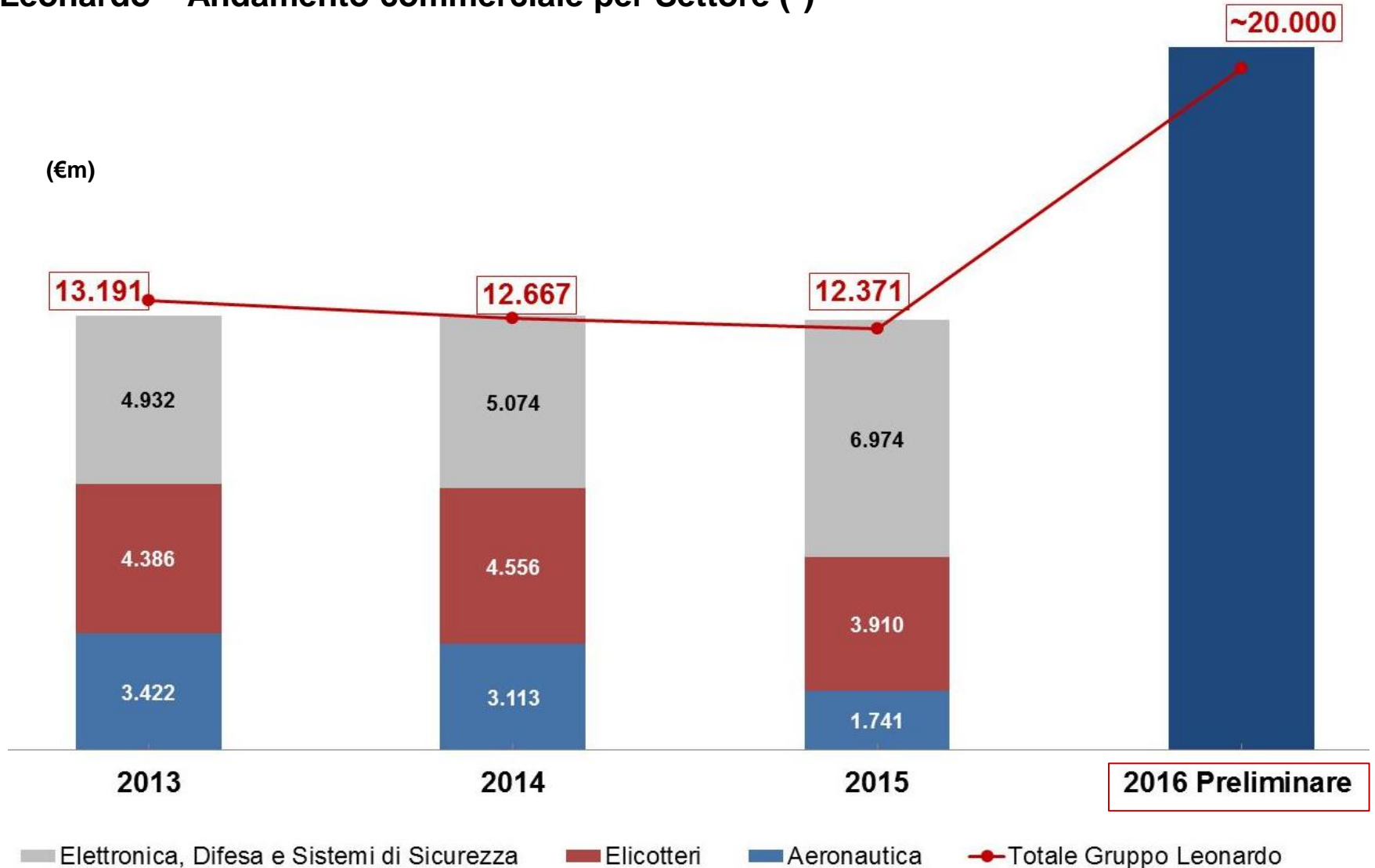
12 FUNZIONI DI SUPPORTO

- **INDIRIZZO E COORDINAMENTO**
*integrazione in un'unica azienda di tutte le Divisioni e armonizzazione con pratiche e processi comuni delle **attività di supporto al business***

«One Company»

ONE  LEONARDO

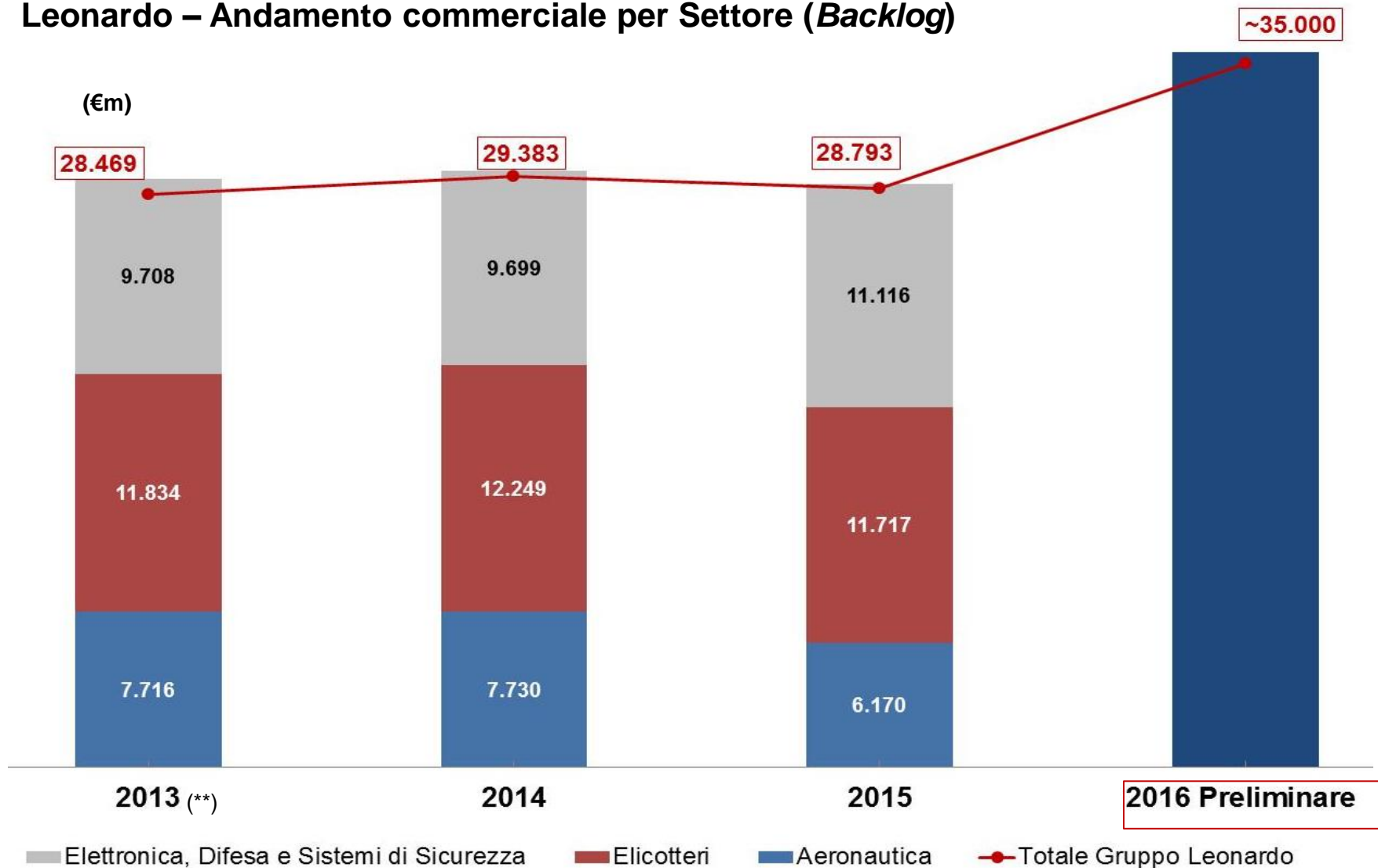
Leonardo – Andamento commerciale per Settore (*)



(*) Settori riclassificati alla data 2013-2015

(**) 2013 Restated: - non include le JV per IFRS 11
 - dato proforma senza Trasporti

Leonardo – Andamento commerciale per Settore (*Backlog*)

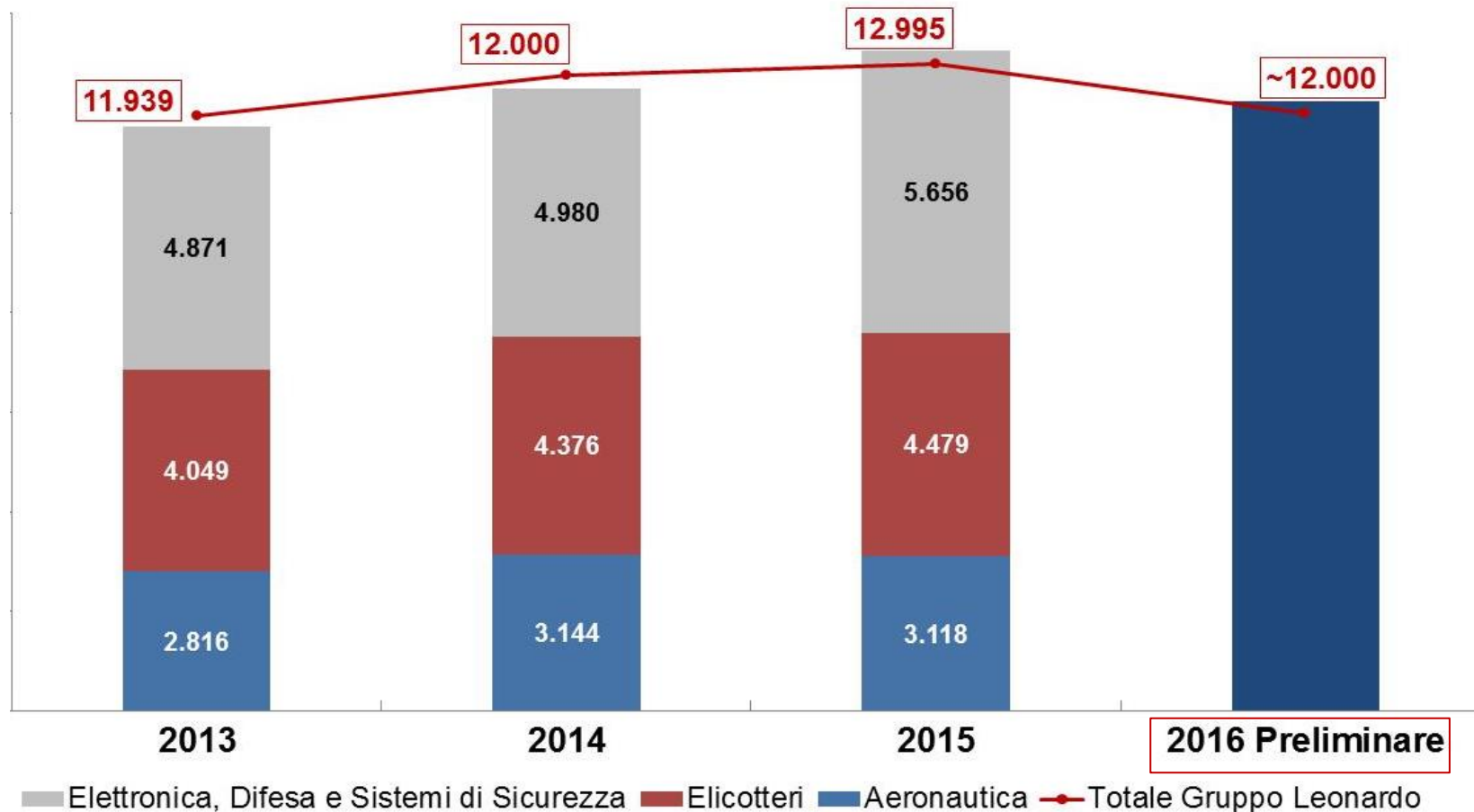


(*) Settori riclassificati alla data 2013-2015

(**) 2013 Restated: - non include le JV per IFRS 11
- dato proforma senza Trasporti

Leonardo – Ricavi per Settore (*)

(€m)

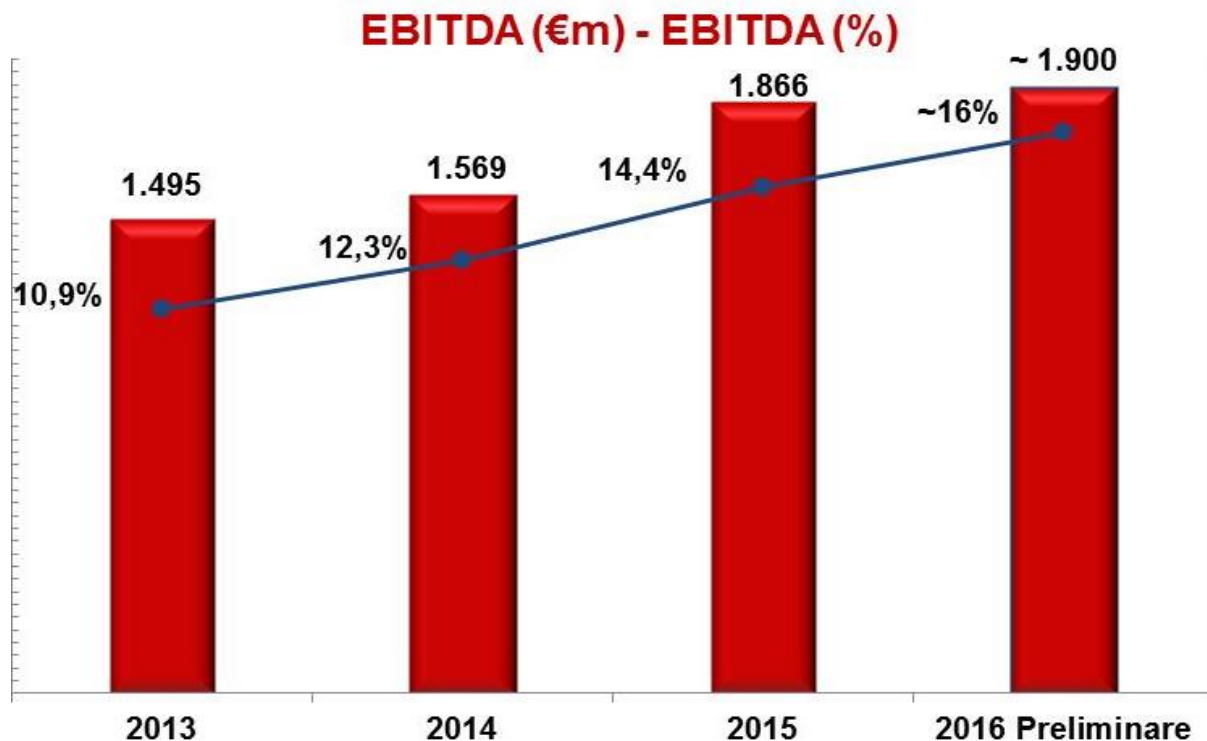


(*) Settori riclassificati alla data 2013-2015

(**) 2013 Restated: - non include le JV per IFRS 11

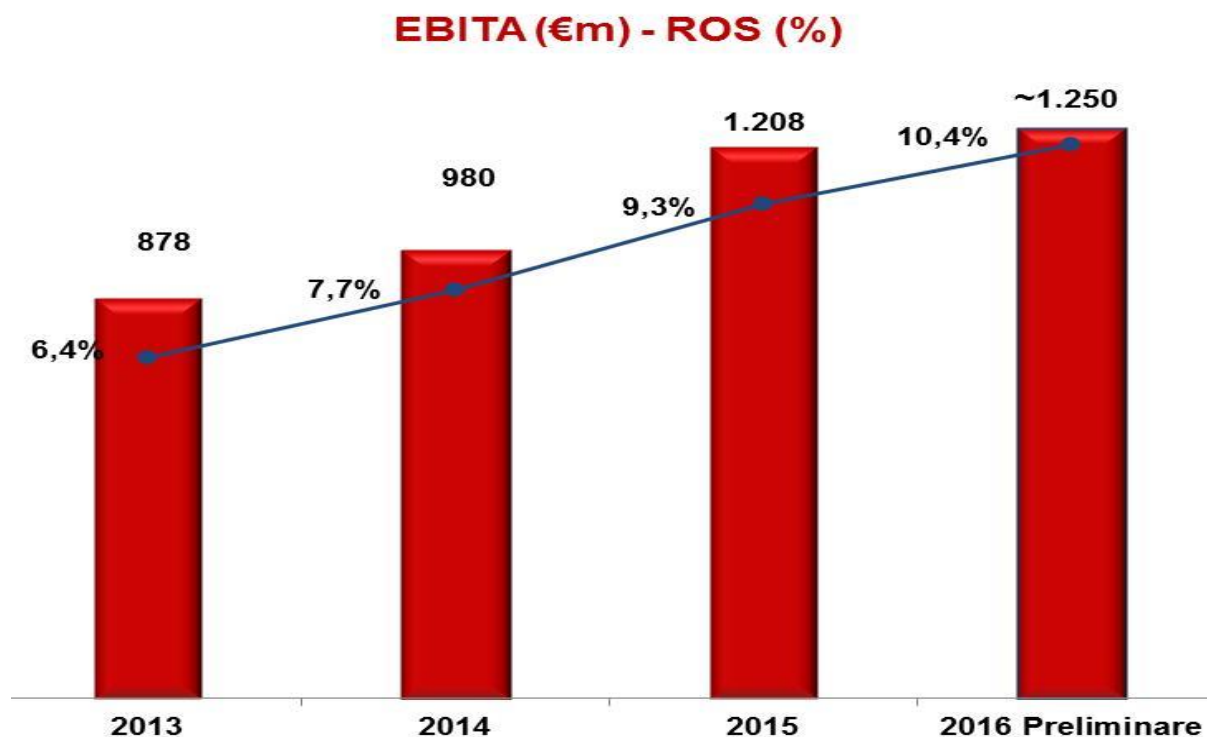
Leonardo – Andamento economico

- ✦ Risultati economici di assoluto rilievo, in linea con i principali competitor, grazie ai significativi benefici derivanti dalle iniziative di riduzione dei costi e dei miglioramenti dei processi industriali



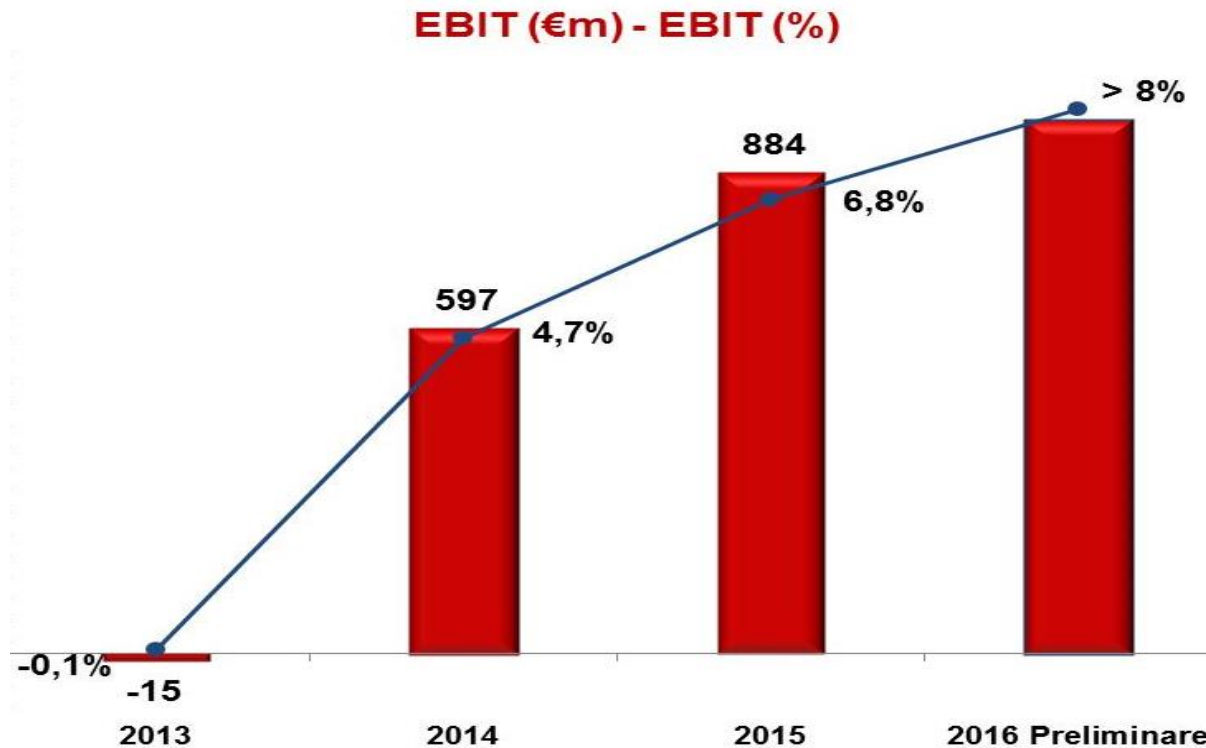
Leonardo – Andamento economico

- ✦ Forte miglioramento dei risultati economici (EBITA +40% e ROS al 10,4%) e della *performance* dei diversi *business*



Leonardo – Andamento economico

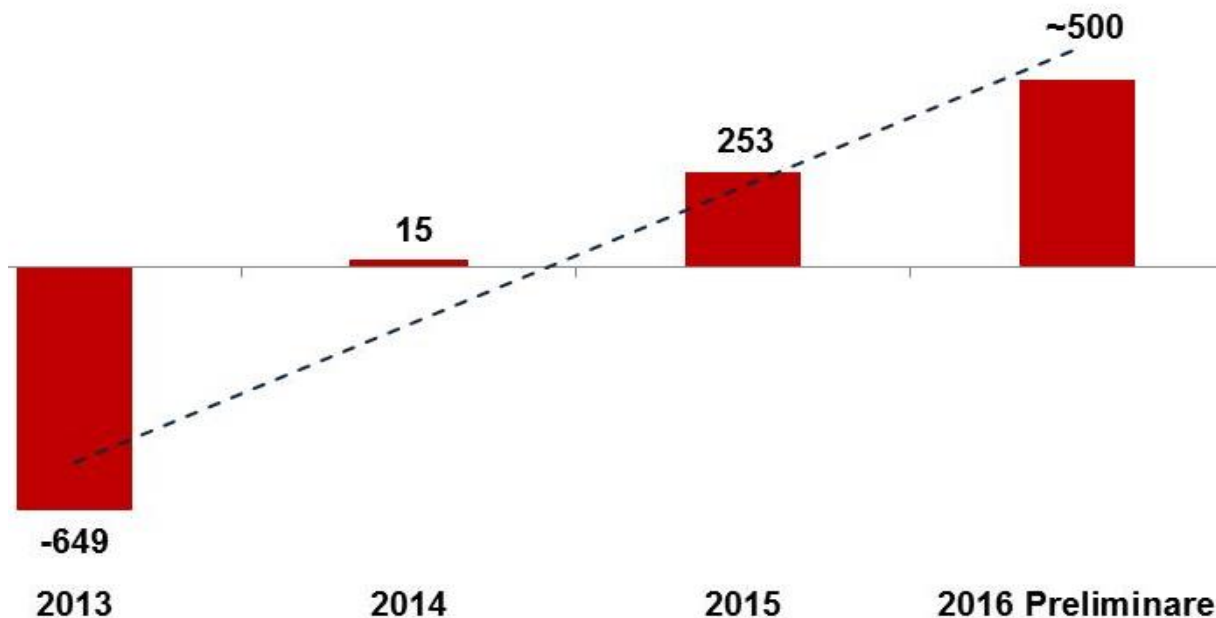
- EBIT in sensibile miglioramento in conseguenza del progressivo miglioramento dell'EBITA e della contestuale normalizzazione degli oneri non ricorrenti



Leonardo – Andamento economico

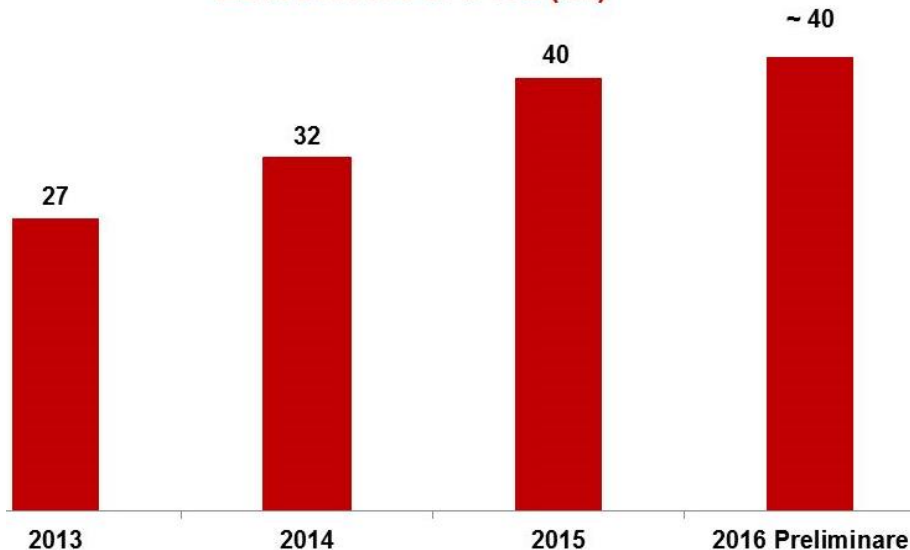
- ✦ Risultato Netto «Ordinario» ampiamente positivo a partire dal 2015 e in crescita di oltre il 100% nel 2016 rispetto al 2015

RISULTATO NETTO "ORDINARIO" (€m)



Leonardo –Indicatori di produttività

EBITDA PROCAPITE (€k)

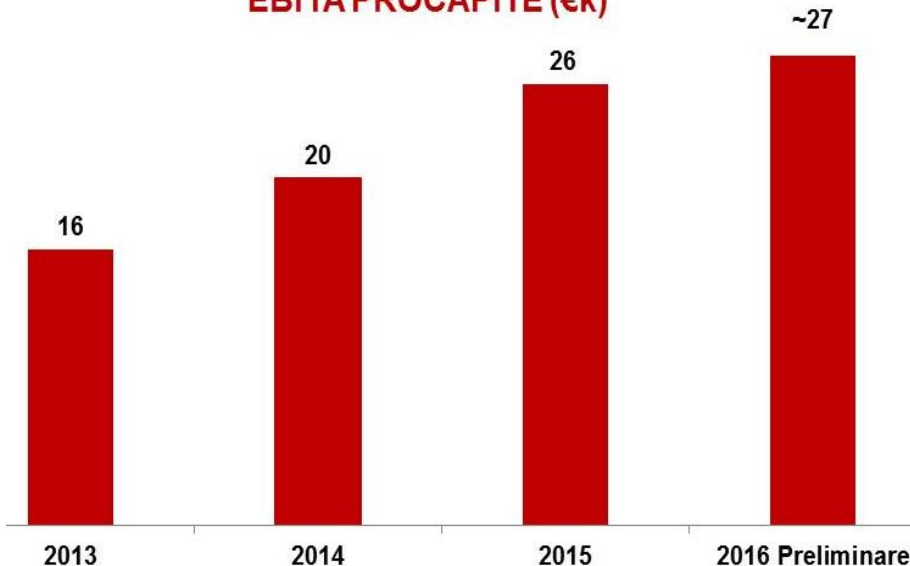


✦ Per effetto della crescita dei risultati economici e del dimensionamento dell'Organico gli indicatori di produttività risultano in costante miglioramento

✦ **EBITDA Procapite +50% circa 2016 vs 2013**

✦ **EBITA Procapite +70% circa 2016 vs 2013**

EBITA PROCAPITE (€k)

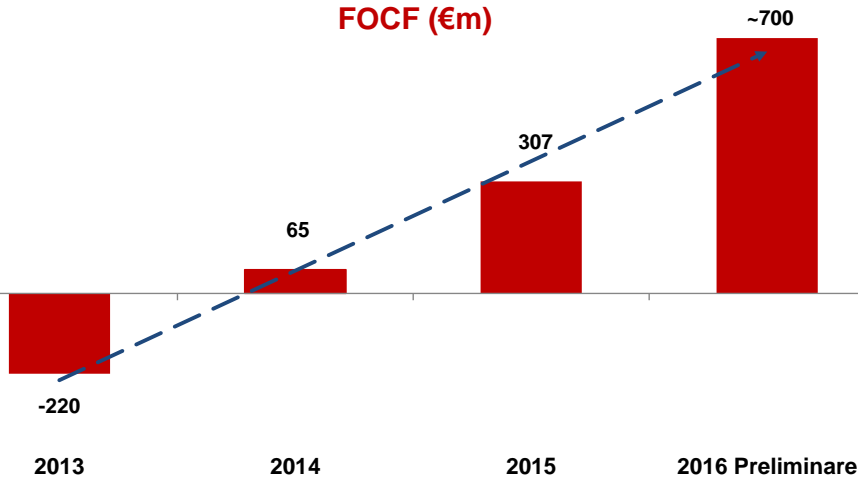


Leonardo – FOCF

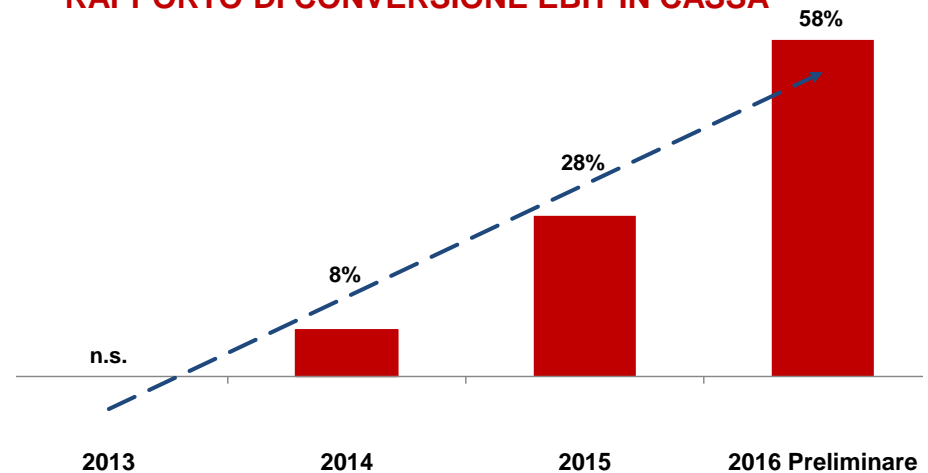
Il **FOCF** beneficia dei **miglioramenti dei risultati economici** e della contestuale **maggiore focalizzazione e selettività degli investimenti**, nonché di una **maggiore attenzione nella gestione del capitale circolante**, consentendo al Gruppo di invertire la tendenza registrata negli anni passati e di **generare flussi di cassa positivi e progressivamente crescenti**.

In particolare il **2016** evidenzia un **FOCF più che raddoppiato (130%)** rispetto al 2015, anche grazie all'effetto dell'incasso del primo anticipo sul contratto EFA Kuwait.

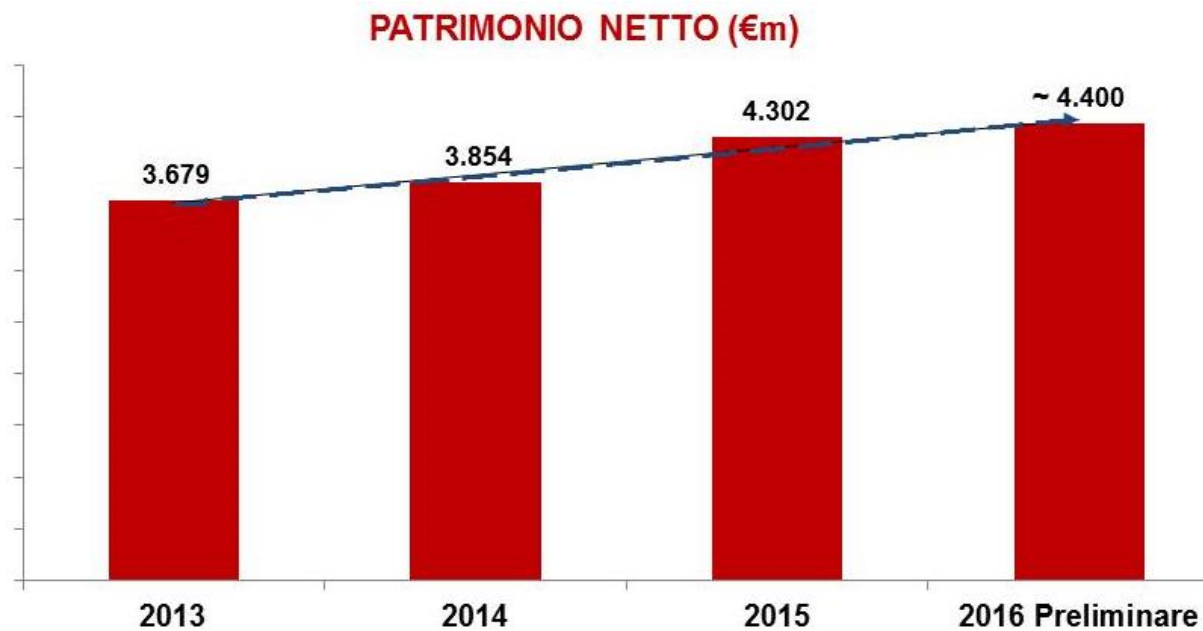
FOCF (€m)



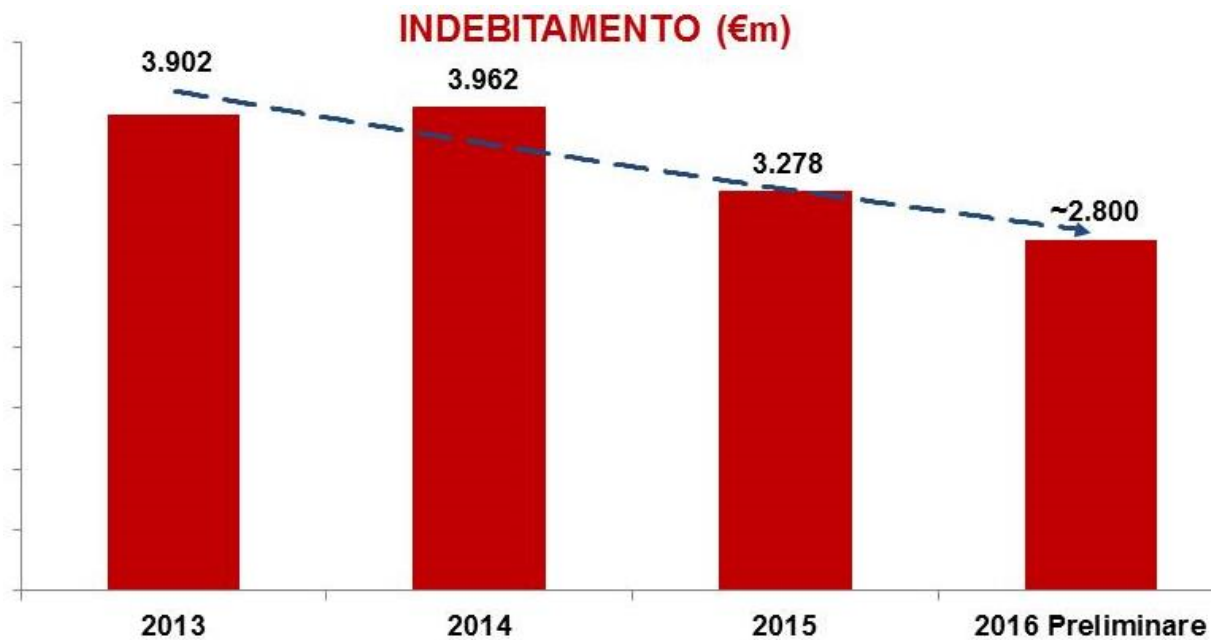
RAPPORTO DI CONVERSIONE EBIT IN CASSA



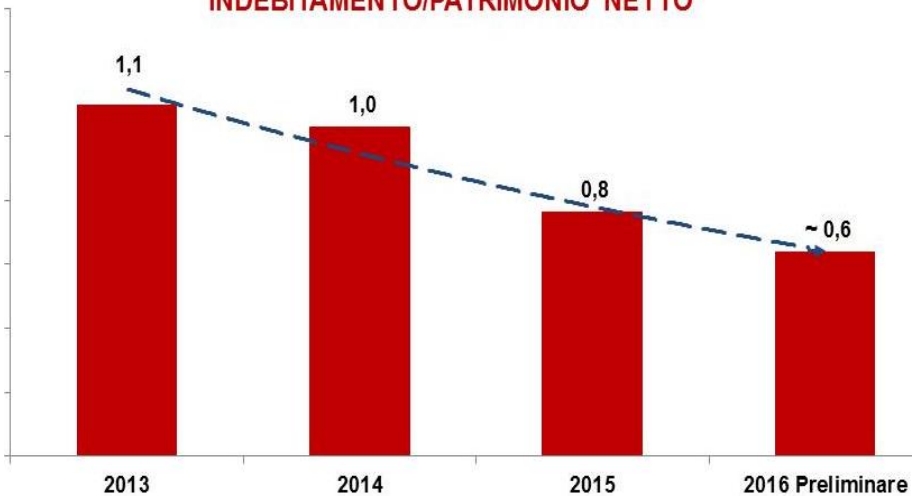
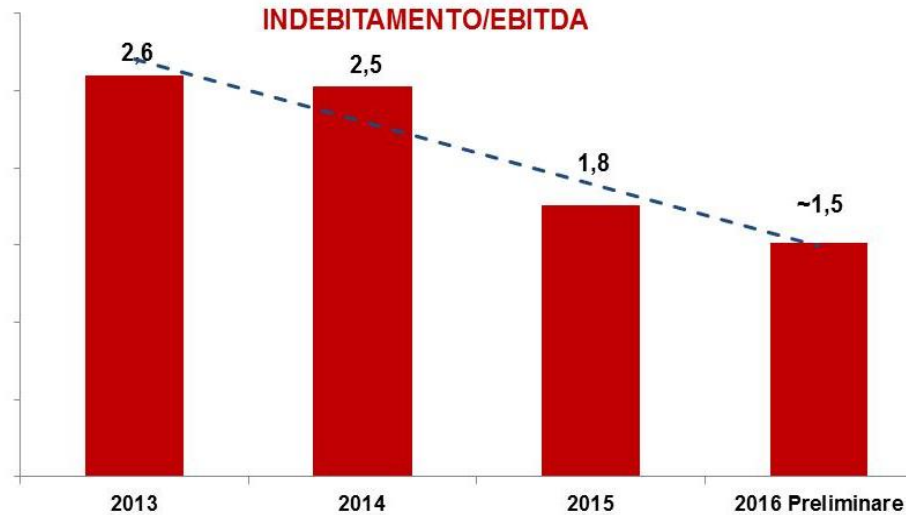
Leonardo – Patrimonio Netto



Leonardo – Indebitamento



Leonardo –Indicatori Patrimoniali

INDEBITAMENTO/PATRIMONIO NETTO

INDEBITAMENTO/EBITDA


Solidità dello Stato Patrimoniale – Situazione finanziaria e *Rating*

POSIZIONE FINANZIARIA

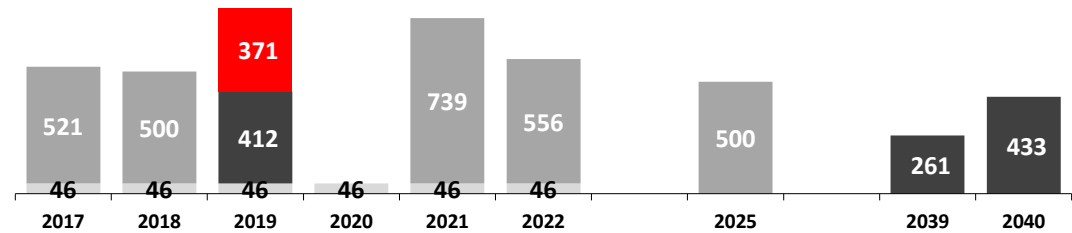
Bond	4.292
Finanziamento BEI	278
Disponibilità	(2.264)
Altre attività/passività finanziarie	539
	<u>2.845</u>

(€mil)

Debito a medio lungo (Bond + BEI)
Costo medio al 31.12.2016: 5,4%
Vita media: ≈ 7 anni

**Piano di scadenze
 Bond e BEI**

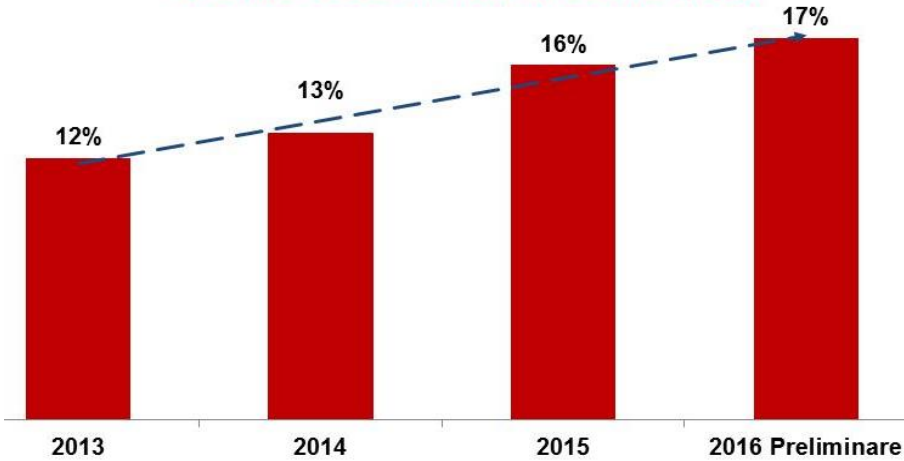
- Bond Dollari
- Bond Sterline
- Bond Euro
- BEI



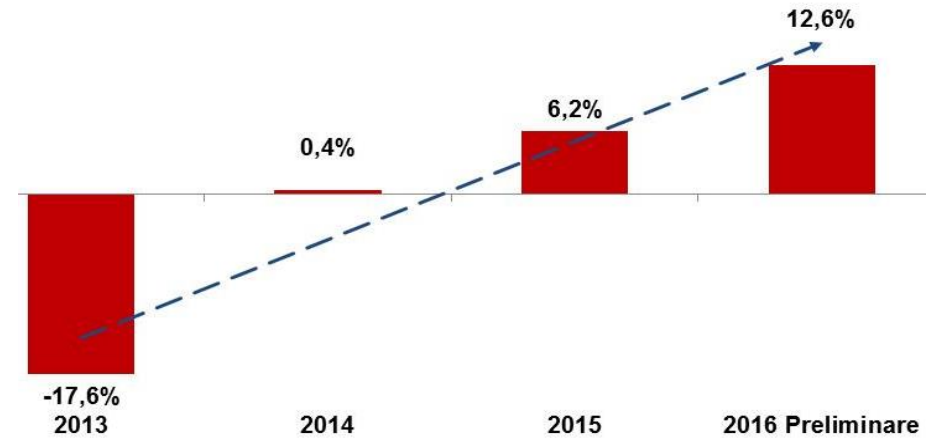
	Rating attuale	Prima dell'ultima revisione	Data revisione
Moody's	Ba1 / <i>Outlook Stabile</i>	Ba1 / <i>Outlook Negativo</i>	Agosto 2015
S&P	BB+ / <i>Outlook Stabile</i>	BB+ / <i>Outlook Negativo</i>	Aprile 2015
Fitch	BB+ / <i>Outlook Positivo</i>	BB+ / <i>Outlook Stabile</i>	Ottobre 2016

Leonardo – R.O.I. e R.O.E.

RITORNO SUL CAPITALE INVESTITO (ROI)

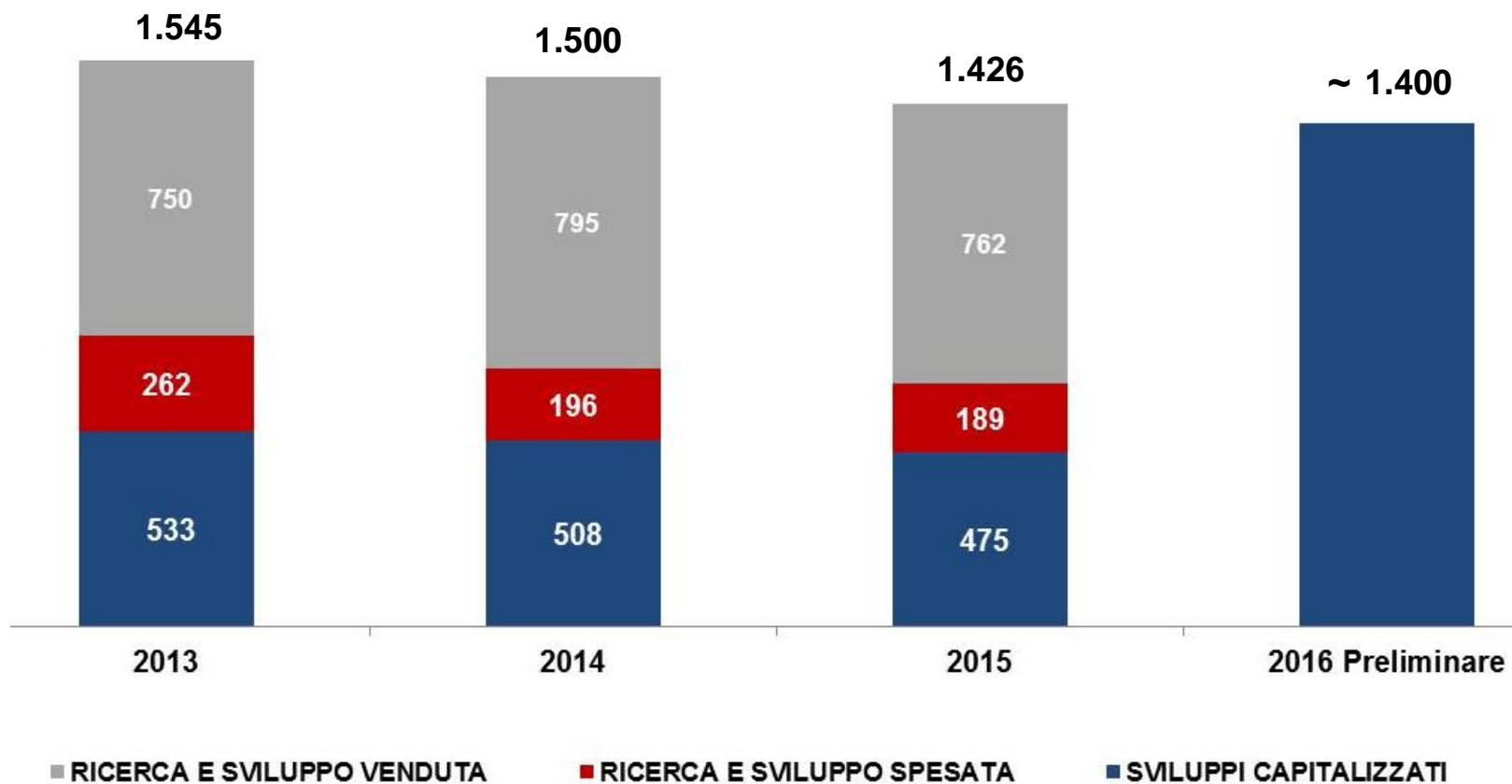


RITORNO SUL PATRIMONIO NETTO (ROE)



Leonardo – Andamento attività di ricerca e sviluppo

TOTALE ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO (€m)

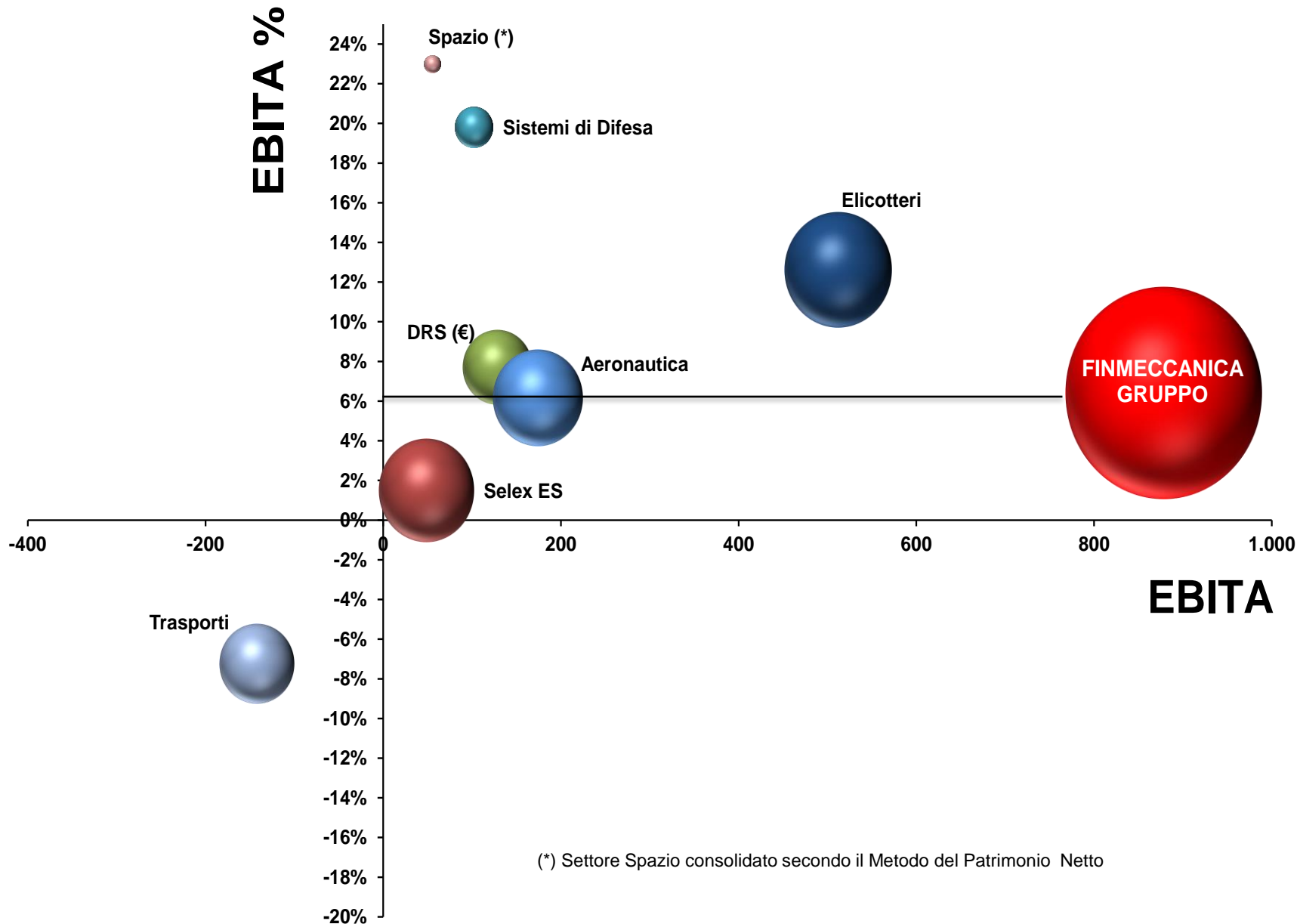


La situazione al 2017

Raccomandazioni, valore del titolo in borsa e Credit Rating

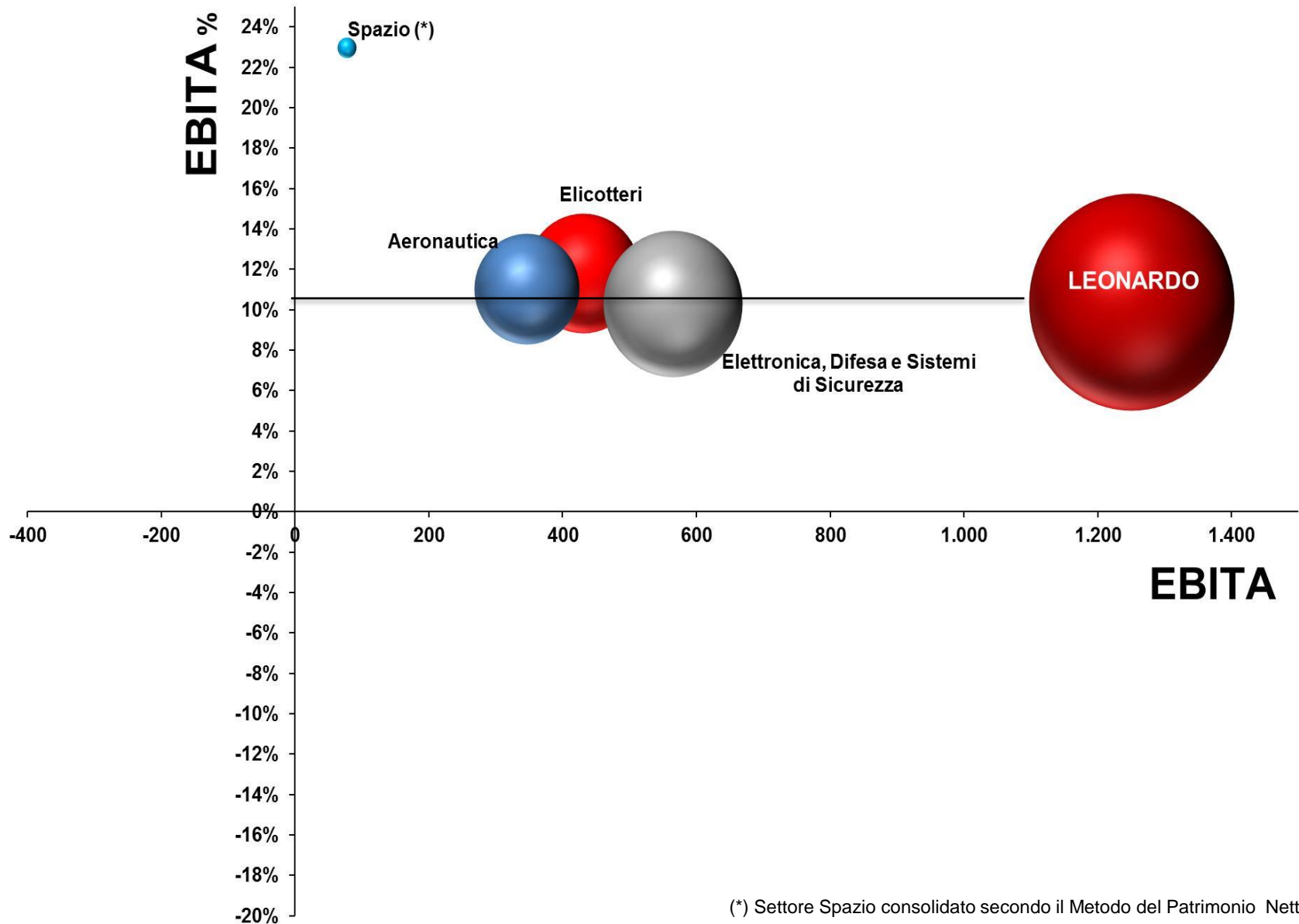
- ✦ 11 dei **19 broker** che attualmente seguono il titolo Leonardo hanno rivisto al rialzo la propria raccomandazione durante il triennio 2014-2017
- ✦ A fronte di **13 raccomandazioni Positive e 6 Neutrali** il prezzo obiettivo medio è passato a **€ 13,92 con un aumento del 109%**
- ✦ Il **28 febbraio 2017** il titolo Leonardo ha chiuso le contrattazioni al **prezzo di € 12,97** corrispondente ad una **capitalizzazione di mercato di € 7,50 miliardi (+117,07% vs. 14/05/2014)**
- ✦ Le 3 Agenzie di *Credit Rating* hanno migliorato l'*outlook* di Leonardo. In particolare:
 - ✦ Moody's: Ba1 con *outlook* «*Stable*»
 - ✦ S&P: BB+ con *outlook* «*Stable*»
 - ✦ Fitch: BB+ con *outlook* «*Positive*»

Evoluzione del Gruppo - Posizionamento Settori 2013 : EBITA (€M) - EBITA%



(*) Settore Spazio consolidato secondo il Metodo del Patrimonio Netto

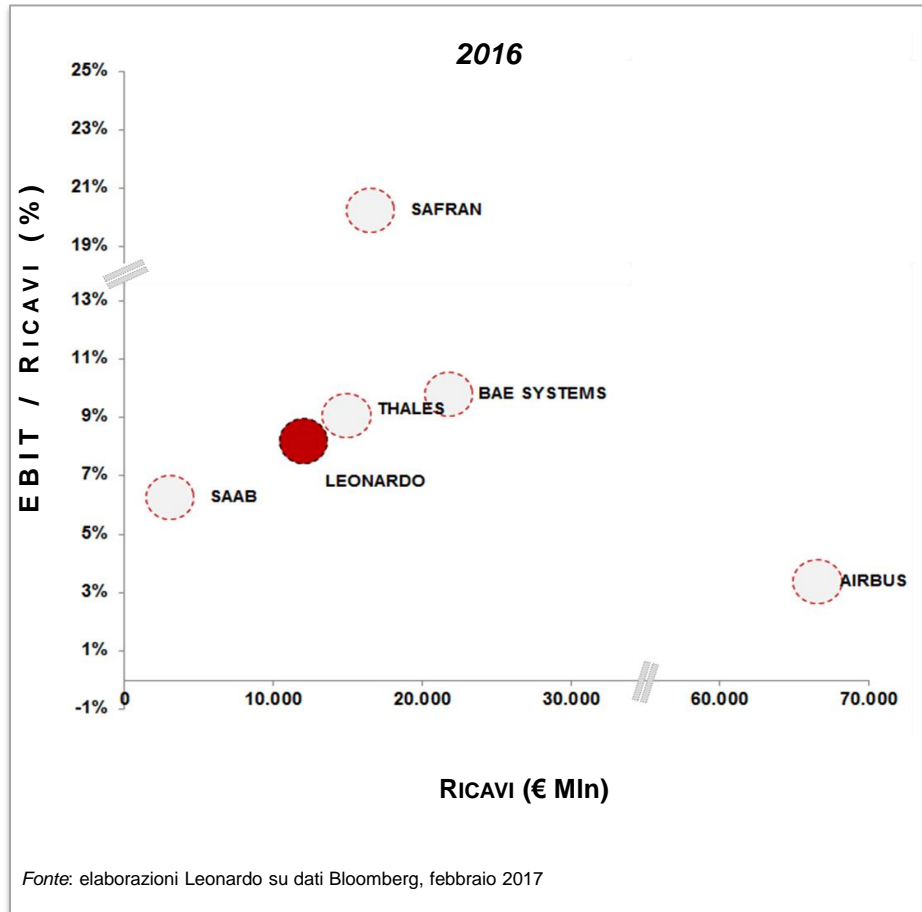
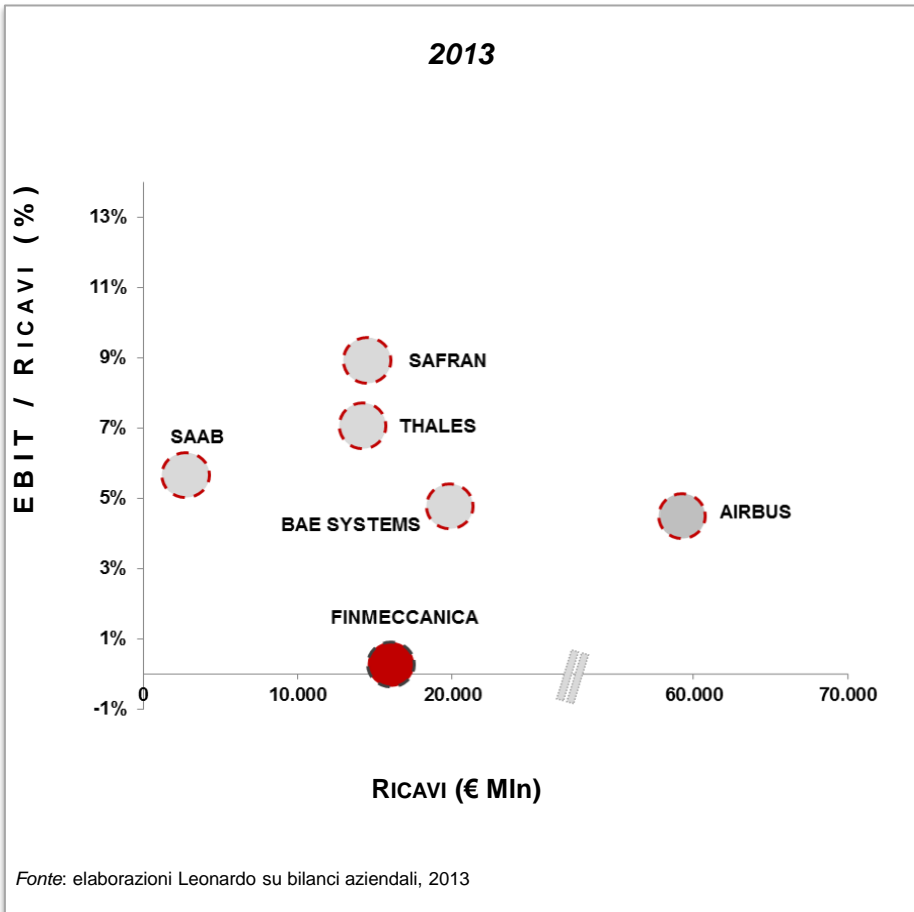
Evoluzione del Gruppo - Posizionamento Settori Attuale : EBITA (€M) - EBITA%



(*) Settore Spazio consolidato secondo il Metodo del Patrimonio Netto

Leonardo - Posizionamento competitivo vs peers europei «A,D&S»

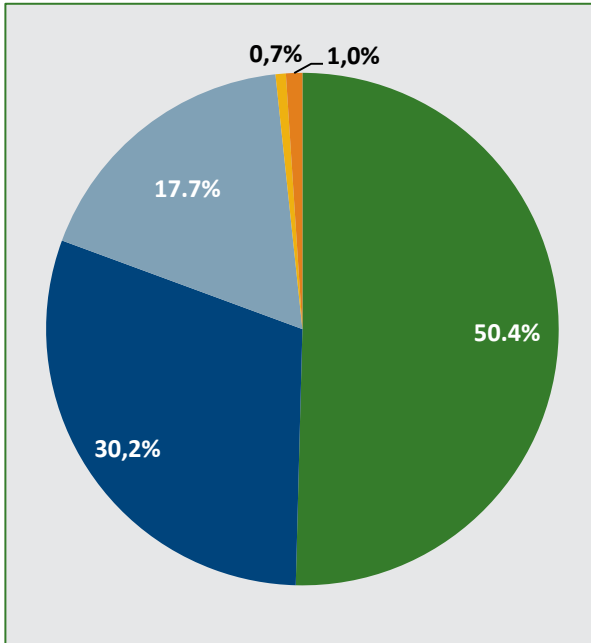
POSIZIONAMENTO PRINCIPALI AZIENDE EUROPEE DEL SETTORE (2016 vs. 2013)



L'azionariato di Leonardo

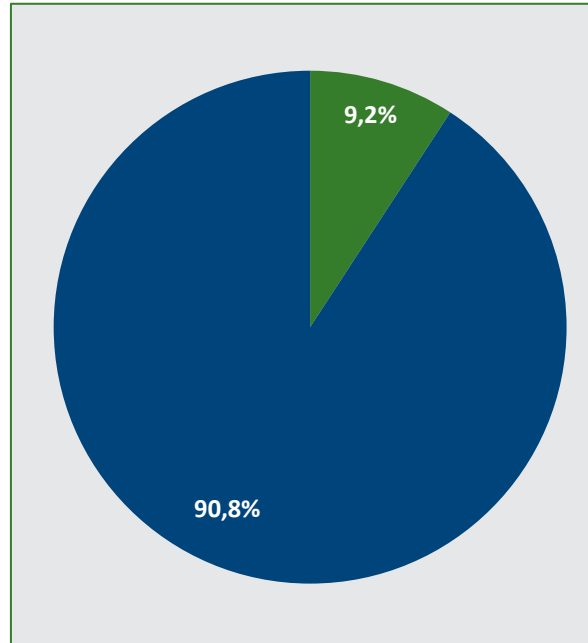
Composizione a gennaio 2017

Struttura azionariato



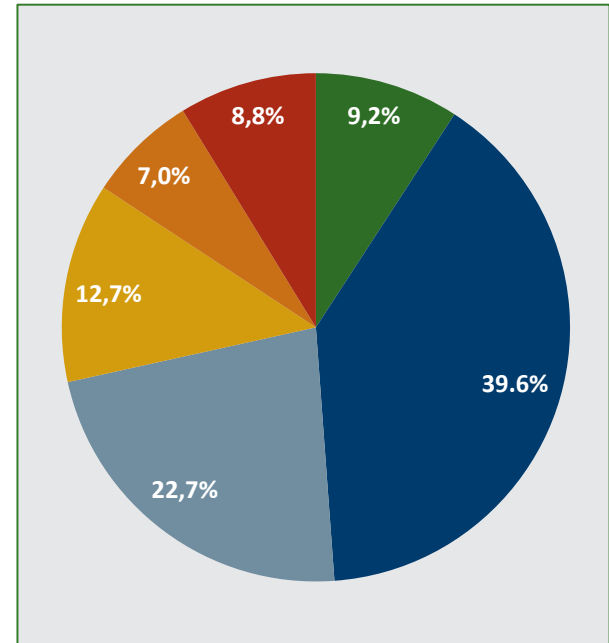
- Investitori Istituzionali
- MEF
- Investitori Retail
- Azioni proprie
- Non identificate

Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (1/2)



- Investitori Istituzionali ITALIA
- Investitori Istituzionali ESTERO

Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (2/2)



- Italia
- Nord America
- Regno Unito
- Francia
- Resto d'Europa
- Resto del mondo

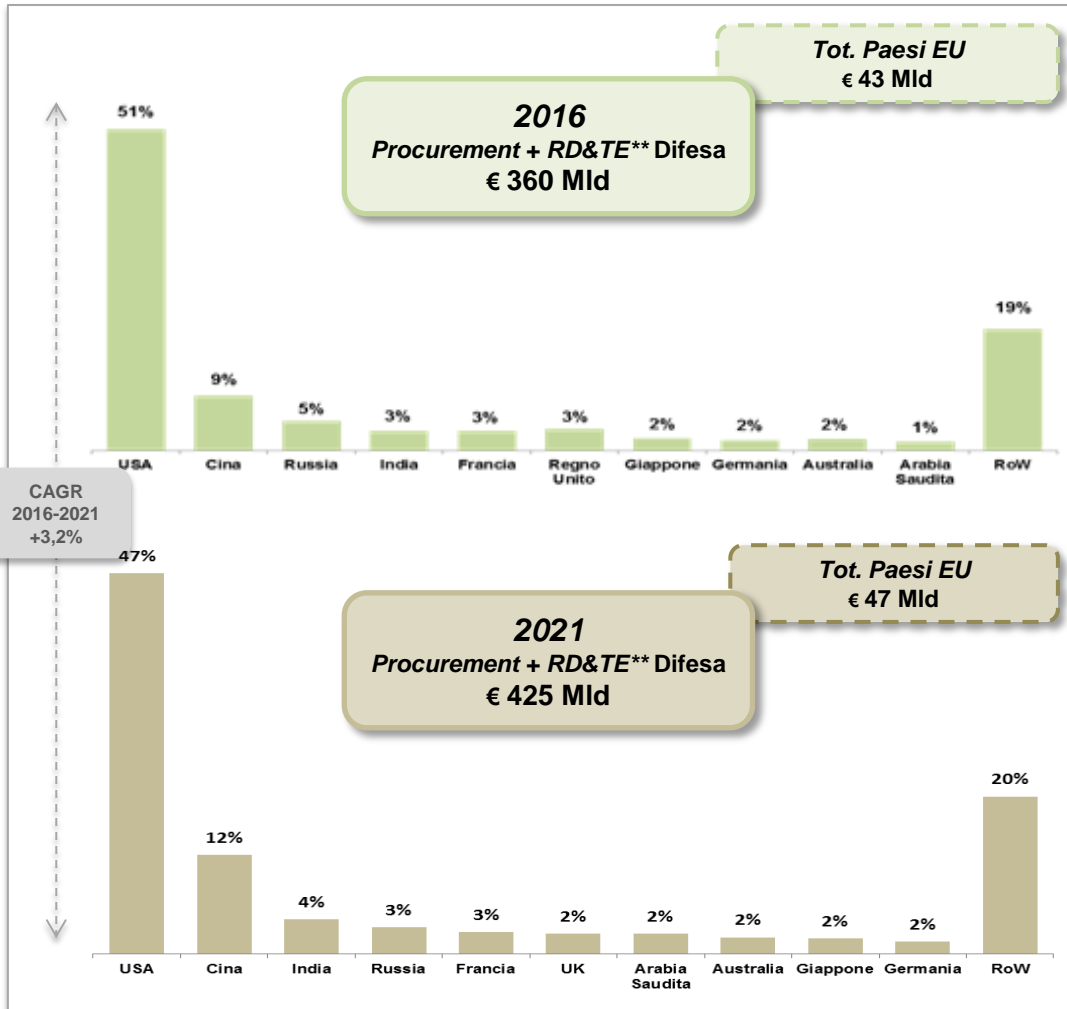


L'EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Budget Difesa – Principali spender: l'Italia non compare nella lista

PROCUREMENT E RD&TE (2016 – 2021) – VALORI %



(*) % Su Budget Procurement+RDT&E mondiale
(**): Ricerca e Sviluppo, Test e Validazione

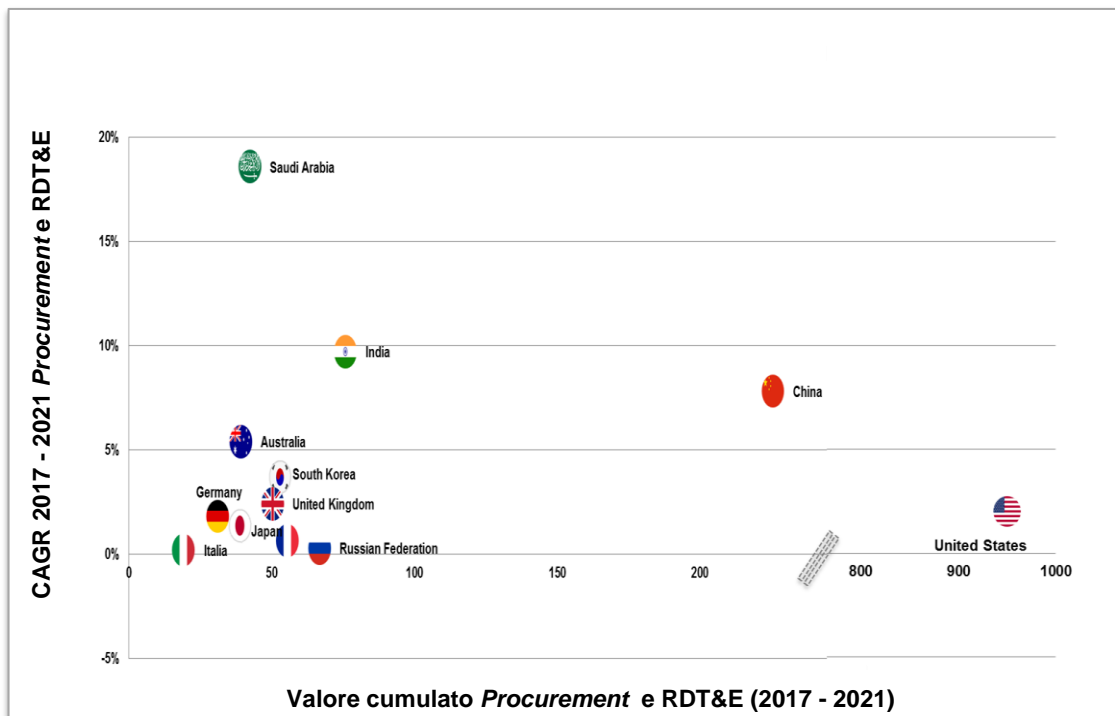
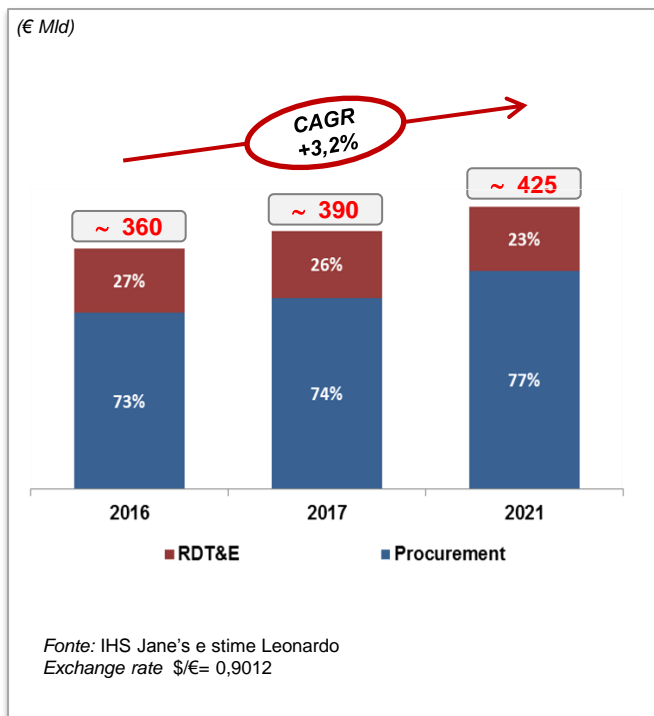
Fonte: IHS Jane's e stime Leonardo
Exchange rate \$/€= 0,9012

- Il **Budget totale** per la Difesa a livello mondiale è previsto in **moderata crescita** (CAGR 2016-2021: **+1,5%**) con picchi di incremento nella **Regione asiatica** (i.e. **Cina, India**) e nei Paesi dell'Est e del Nord Europa (i.e. Repubblica Ceca, Paesi Baltici in media, Ungheria, Polonia), questi ultimi essenzialmente per reazione alla politica estera russa
- Le spese **2016** in **Procurement + RDT&E** mostrano una quota **USA** superiore al **50%** del totale ed una quota **complessiva** dei **Paesi EU** pari a circa il **12%**
- Le previsioni al **2021** mostrano un incremento ancora maggiore degli investimenti totali in **Procurement & RDT&E** (CAGR 2017-2021 **superiore al 2%**) con picchi in **Medio Oriente** (Arabia Saudita +19%) e in **Asia** (India +10% e Cina +8%)
- La **spesa USA** per **Procurement + RDT&E** è prevista in **netta crescita** (CAGR 2017-2021 superiore al +2%), considerando i probabili interventi della nuova Amministrazione Trump, che avranno effetto **già a partire dal 2017**
- La **spesa russa**, dopo il consistente incremento degli investimenti degli scorsi anni, è prevista in flessione anche a seguito della **recessione economica** e dell'**inflazione interna** (CAGR 2017-2021 **+0,3%**)
- I **Paesi EU**, dopo un periodo di tagli, mostrano un andamento mediamente **in ripresa**

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Budget della Difesa – Evoluzione investimenti per Procurement e RDT&E

PROCUREMENT E RDT&E (2016 – 2021)

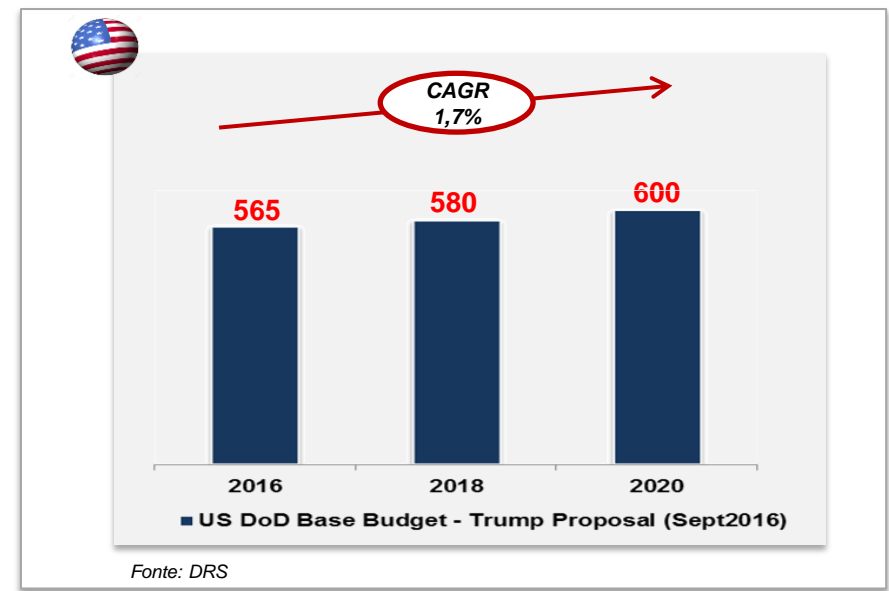
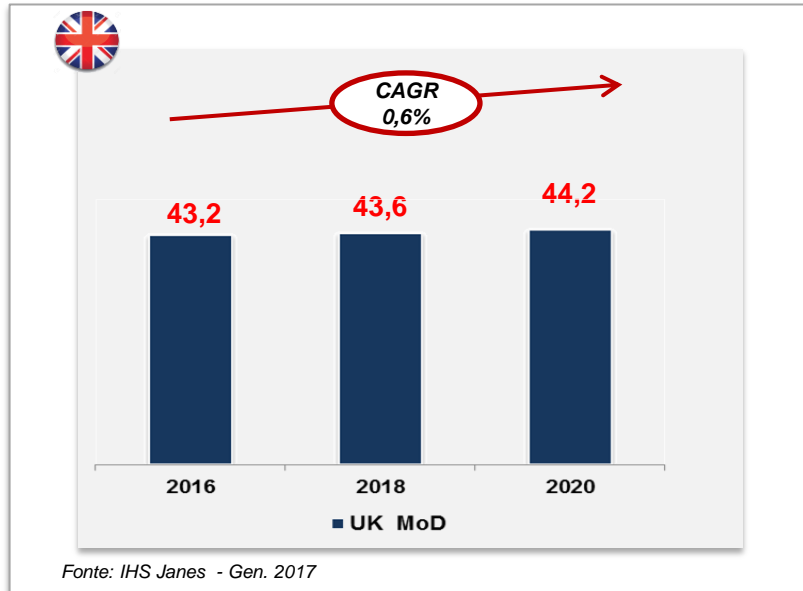


- ❖ Gli investimenti in nuove acquisizioni (**Procurement e RDT&E**) sono previsti in aumento ad un tasso superiore al **3%**, con un peso crescente dei **Paesi del Medio Oriente (Arabia Saudita, CAGR 2017 – 2021: +19%)** e dell'area asiatica (**Cina +8%, India +10% e Sud Corea +4%**)
- ❖ Gli **USA**, con un *trend* che sarà in crescita a seguito delle decisioni della nuova Amministrazione Trump, continuano ad essere i **principali investitori nel settore** (ca. 50% del Budget mondiale)
- ❖ I grandi **Paesi europei** rimangono complessivamente **stabili**, con **Francia (+1%)** e **UK (+2,3%)** che continuano a rappresentare i **principali spender** nel prossimo quadriennio. Segue la **Germania**, che presenta un *trend* di **crescita degli investimenti altrettanto sostenuto (+2%)**

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Focus Budget UK e USA

EVOLUZIONE BUDGET DIFESA REGNO UNITO E STATI UNITI (€ MLD)



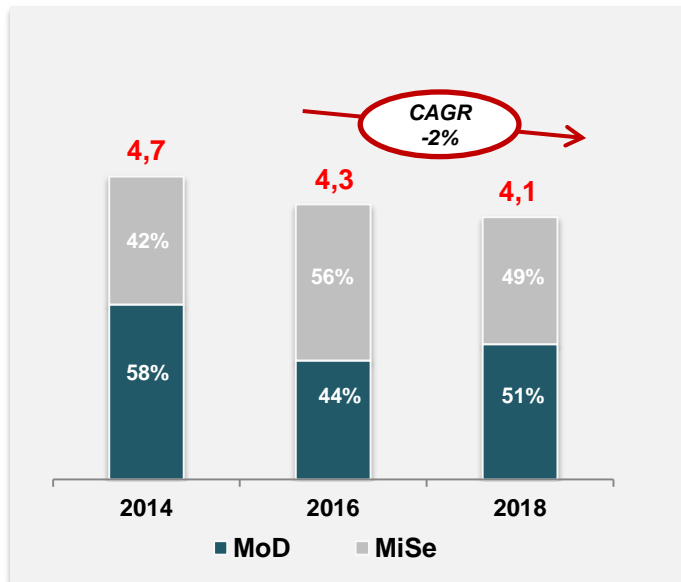
- Il Budget della Difesa UK è **previsto in crescita**, secondo la **SDSR Strategic Defence and Security Review («SDSR»)** 2015
- La **debolezza della Sterlina** rispetto all'Euro e Dollaro **rende più costosi i programmi di acquisizione all'estero**
- Le conseguenze economiche della **Brexit** potrebbero rendere difficile mantenere l'obiettivo di spesa del **2% del PIL per la Difesa**
- Il **tasso di crescita dell'economia è già inferiore** a quanto previsto dalla «SDSR»

- La spesa per la Difesa USA **tornerà a salire con l'Amministrazione Trump**, con aumento degli investimenti in **R&S** e della **spesa per acquisizione di mezzi e sistemi**, con particolari benefici previsti per **Navy e Air Force**
- L'entità dell'incremento, rispetto a quanto previsto dall'Amministrazione Obama, non è stato ancora precisato, ma avrà effetto **già dal 2017**
- L'Amministrazione Trump ha inaugurato una **nuova relazione con l'industria Aerospaziale e della Difesa** e intende ottenere significative **riduzione dei costi dei principali programmi** aeronautici e navali

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Focus Italia 2014 – 2018 (MoD e MiSE): il budget Difesa nazionale continua a diminuire

EVOLUZIONE INVESTIMENTI DIFESA – MoD e MiSE (€ MLD)



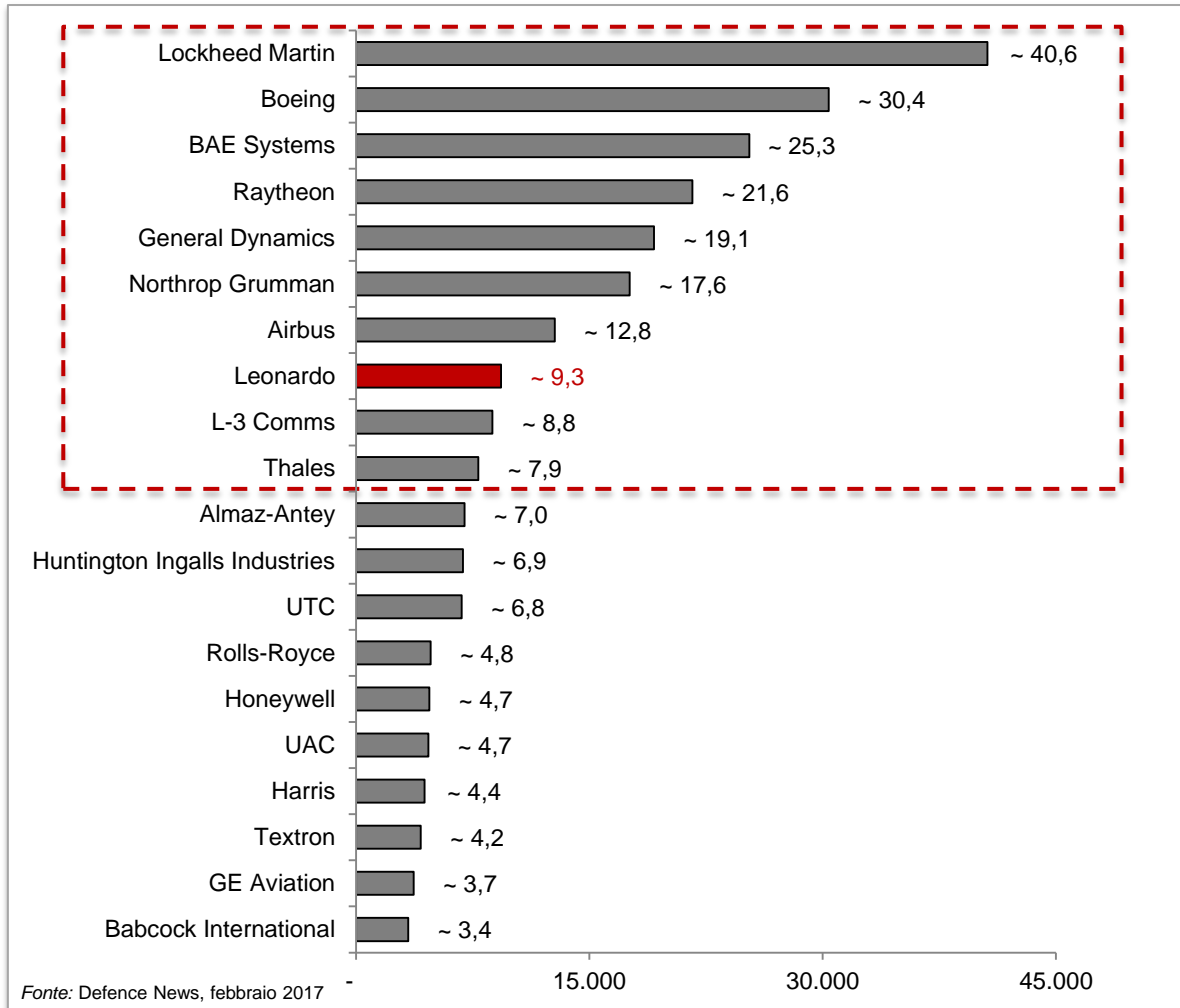
Fonte: DPP (Documento Programmatico Pluriennale)

- ✦ Nel 2016 il **Bilancio della Difesa** è stato pari all'**1,15% del PIL**, mentre la spesa della «**Funzione Difesa**» è stata pari allo **0,76% del PIL**
- ✦ L'Italia si colloca pertanto **al di sotto del target NATO fissato al 2%**
- ✦ Nel **bilancio ordinario della Difesa** la voce principale di spesa rimane quella per il «**Personale**», mentre quella per la voce «**Investimenti**» (Ricerca, Sviluppo e Acquisizione) risulta **più limitata**
- ✦ **L'Italia è in controtendenza rispetto ai partner europei e NATO**, che stanno procedendo verso un progressivo **incremento** degli investimenti per la Difesa ed hanno completato una **riorganizzazione ed efficientamento** dello strumento militare
- Il «**Libro Bianco per la Sicurezza Internazionale e la Difesa**» (Aprile 2015) non ha ancora avuto piena attuazione

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Leonardo è comunque tra i primi 10 player del settore

PRINCIPALI PLAYER DEL SETTORE – RICAVI DIFESA 2015 (US \$ MLD)



Fonte: Defence News, febbraio 2017

(*) I dati includono le sole attività in ambito Difesa

Nonostante un **budget Difesa italiano di valore nettamente inferiore** e con **trend decrescenti nei prossimi anni** rispetto ai principali Paesi europei, **Leonardo** continua a posizionarsi **tra i primi 10 player del settore A,D&S**, con alcune aree di eccellenza

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Fondo per la Difesa europea – «EDAP»



Il 15 dicembre u.s., il **Consiglio Europeo** ha accolto positivamente il «pacchetto» di iniziative presentate dalla Commissione Europea noto come «EDAP» (**European Defence Action Plan**) con l'obiettivo di (i) **rendere più efficace la spesa** degli Stati Membri nelle capacità comuni di Difesa, (ii) **rafforzare la sicurezza** dei cittadini europei e (iii) **promuovere una base industriale competitiva ed innovativa**

1 EUROPEAN DEFENCE FUND

«Research Window»

- **Preparatory Action** - € 90 Mln dal 2017 al 2020
- **EDRP (European Defence Research Programme)** - € 500 Mln / anno nel Programma Quadro 9 («FP9») 2021-2028, per un totale di € 3,5 Mld

«Capability window»

- **Strumenti finanziari** per lo sviluppo congiunto di **tecnologia** e l'acquisizione di **asset**
- Volumi complessivi stimati in € 5 Mld / anno tra fondi EU e degli Stati Membri (i quali saranno scorporati dalla quota prevista nel **Patto di Stabilità**)

2 INVESTMENT SUPPLY CHAIN

Investimenti nella catena dei sub-fornitori per rafforzare la **base industriale** del settore della Difesa e della Sicurezza europea:

- migliore **accesso ai finanziamenti** per le PMI e per il settore della Difesa
- **rafforzamento del supporto fornito dai Fondi dell'UE** agli investimenti e alla **modernizzazione** delle catena di approvvigionamento della Difesa
- incentivazione alla costituzione di «**Centri regionali di eccellenza tecnologica**»
- supporto al mantenimento delle capacità professionali nel settore

3 MERCATO UNICO EUROPEO

- Implementazione e rafforzamento delle Direttive del 2009 sugli **acquisti** e sui **trasferimenti intra-comunitari**
- Nuove linee guida interpretative (**Direttiva sul procurement**) che gli Stati Membri dovranno adottare
- Sostegno all'accesso al mercato della Difesa da parte delle **piccole e medie imprese**
- Supporto per lo sviluppo di **progetti ad alta priorità** condotti dagli Stati Membri in collaborazione

L'avvio di tali iniziative rende il futuro e le scelte di LDO sempre più dipendenti dal contesto internazionale e dalla cooperazione europea

Scenario di riferimento del settore A,D&S

Budget Difesa Paesi europei NATO

ANALISI «AS IS» E IPOTESI RAGGIUNGIMENTO SOGLIA 2% DEL PIL

Tra i grandi Paesi europei l'Italia è quello più lontano dal raggiungere la soglia del 2%

€ Mln

Paesi NATO	Budget Totale 2016	Δ "Soglia NATO"	Totale	Δ %
Francia	43.864	11.316	55.180	25,8%
Germania	39.743	33.980	73.723	85,5%
Paesi Bassi	8.952	8.342	17.294	93,2%
Turchia	11.935	6.032	17.967	50,5%
Italia	18.271	22.723	40.994	124,4%
Spagna	10.816	17.582	28.398	162,6%
Belgio	4.206	5.918	10.124	140,7%
Rep Ceca	1.809	2.620	4.429	144,8%
Danimarca	3.535	3.045	6.580	86,1%
USA	664.058		664.058	✓
Regno Unito	59.699		59.699	✓
Polonia	10.496		10.496	✓
Grecia	4.773		4.773	✓
Estonia	467		467	✓

Fonte: elaborazioni Leonardo su stime Budget NATO, 2016

Il raggiungimento dell'obiettivo del 2% del PIL anche in Italia avrebbe impatti significativi sui ricavi nazionali di **Leonardo in ambito militare**, preservando la base industriale nazionale e supportando la valorizzazione del portafoglio prodotti sui mercati *export*, seppur con valori sempre inferiori a USA e UK

- La NATO ha fissato al 2% del PIL la soglia minima di spesa per la Difesa dei Paesi Membri e suggerisce di investire in *Procurement* e R&S almeno il **20% del Budget** destinato alla Difesa
- In linea con quanto sopra, quasi tutti i Paesi NATO/UE hanno effettuato una **profonda riorganizzazione delle proprie Forze Armate**, aumentando la quota di risorse dedicata agli investimenti (*Procurement* e R&S). **Tale percorso è ancora in fase di avvio in Italia**
- In tale contesto, i **principali gruppi industriali del settore stanno completando o hanno già portato a termine profonde ristrutturazioni** per accrescere i propri livelli di efficienza ed aumentare la propria competitività, anche attraverso **percorsi di consolidamento industriale**
- Leonardo deve proseguire ed accelerare il processo di riorganizzazione avviato**, sfruttando tutte le nuove opportunità internazionali, a partire da quelle europee, per essere pronta a prendere parte da protagonista ad un **eventuale nuovo round di razionalizzazioni** nel settore A,D&S a livello europeo e globale



**SVILUPPO E CRESCITA DEL *BUSINESS*:
LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICO 2017 – 2021**

Sviluppo e crescita del *business*

Le direttrici del Piano Industriale 2017 – 2021

KEY STRATEGIC PILLARS

**EFFICIENZA
INDUSTRIALE**
(CENTRI DI COMPETENZA)

- **Engineering** → Comune per le tecnologie trasversali
- **Manufacturing** → Valorizzazione centri di competenza
- **Procurement comune** → Target 25% a livello One Company
- **ICT** → Unificazione sistemi ed estensione a Fornitori / Clienti
- **Costi** → Prosecuzione percorso di efficientamento

**CUSTOMER
FOCUS**

- «**One Company**» UK e USA → Leonardo MW e Leonardo USA
- **Internazionalizzazione** → «Unificazione» presenza internazionale con focus su aree geografiche prioritarie
- **Affordability / Customer Intimacy** → Matching requisiti Clienti vs offerta LDO / maggiore competitività dell'offerta
- **Nuovi modelli di business** → Offerte integrate e focus su servizi vs manifattura e soluzioni a vita intera

**CRESCITA
BUSINESS CORE**

- **Valorizzazione tecnologie innovative**
- **Crescita organica facendo leva sui prodotti / sistemi di eccellenza**
- **Opzioni di crescita inorganica (acquisizioni)**

SOSTENIBILITÀ

- **Conduzione responsabile del business** → Solida reputazione e affidabilità
- **Gestione supply chain, engineering e manufacturing** → creazione di valore nel lungo termine
- **Valorizzazione delle persone** → attrazione e sviluppo talenti; welfare dei dipendenti

Sviluppo e crescita del *business*

Customer focus – Unificazione presenza internazionale

UNICA «*LEGAL ENTITY LEONARDO*» NEI PAESI DI PRESENZA

- Processo di **razionalizzazione delle *subsidiaries* estere**, attraverso la creazione di un'unica ***Legal Entity Leonardo*** nei Paesi di presenza («***One Country – One Company***»), in un'ottica di **indirizzo unitario** e **coordinamento** delle diverse attività *in loco*, con permanenza della **responsabilità del *business* in ambito divisionale**
- Creazione di «***Leonardo International***» quale entità di riferimento per le *subsidiaries* estere, **facendo leva anche sulle «organizzazioni» UK e USA**

«*STRATEGIC COUNTRY PLAN*» AD HOC

- Predisposizione di «***Strategic Country Plan***» ***tailored*** sui singoli Paesi / aree geografiche di riferimento che definiscano, **in stretto raccordo con le Divisioni**, una **strategia commerciale comune di penetrazione e l'ottimale modalità di presenza** (e.g. industriale, rappresentanza, *partnership* locali), facendo leva sulla «***One Voice***» Leonardo
- Analisi di dettaglio dei **requisiti dei singoli Clienti** che consenta di **identificare le priorità** e **definire gli obiettivi** e le **azioni mirate** per indirizzare al meglio le esigenze finali

«*SALES INCENTIVE PLAN*»

- Adozione di un **sistema di incentivazione «*Sales incentive Plan*»** delle risorse coinvolte nelle **campagne commerciali di particolare rilevanza strategica per Leonardo** con riguardo ai *Front Line Sales Manager*
- L'«***Incentive Plan***» mira a motivare il *team* commerciale al fine di **migliorarne le performance** negli anni, incentivando lo sviluppo di ruoli che - nel contesto della Divisionalizzazione - possano provvedere alla **copertura di aree trasversali di *business***

Sviluppo e crescita del *business*

Customer focus – Nuovi modelli di offerta

La razionalizzazione e il rafforzamento del portafoglio prodotti «**One Company**» ha consentito di avviare un **percorso di «strutturazione» di modelli di offerta integrati** che, facendo leva sui contributi dei singoli *business*, abilita lo sviluppo di **strategie commerciali *ad hoc*** in un'ottica **integrata e trasversale**



Sviluppo e crescita del *business*

Crescita *business core*: valorizzazione delle tecnologie innovative (1/2)

VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

SISTEMI AUTONOMI

- ✓ **Razionalizzazione** del portafoglio prodotti / soluzioni LDO e **focalizzazione** sui segmenti a maggior valore aggiunto
- ✓ Valorizzare le competenze di LDO nell'ambito dei principali **programmi di collaborazione** internazionali (e.g. MALE2025, P.1HH, FCAS, ecc.)
- ✓ Svolgere un ruolo di primo piano a livello europeo per l'**inserimento** dei velivoli autonomi in **spazi aerei non segregati** (e.g. SESAR)

CYBER

- ✓ Patrimonializzare le competenze *cyber* del Gruppo per la **protezione «nativa» delle piattaforme / sistemi** LDO in chiave competitiva
- ✓ Diventare *player* riconosciuto non solo in ambito *cyber security / protection*, ma anche nelle attività di **cyber intelligence** quale strumento avanzato di **prevenzione** dagli attacchi cibernetici (muovendosi verso l'alto nella «catena del valore» della Sicurezza)

LEVE TECNOLOGICHE PER LA COMPETITIVITÀ

INDUSTRIA 4.0

- ✓ Impiegare le **tecnologie abilitanti** un **nuovo paradigma industriale** (i.e. realtà aumentata, *cloud computing / big data e analytics, additive manufacturing / 3D Printing, IoT*, ecc.) al fine di:
 - migliorare l'**efficienza** e l'**efficacia** dei **processi di ingegneria** e di **produzione** (flessibilità e rapidità di progettazione/realizzazione);
 - **efficientare i rapporti con la catena dei fornitori**

INTERNET OF THINGS (IoT)

- ✓ Sfruttare le opportunità offerte dal *trend* di «**digitalizzazione diffusa**» e dalla relativa integrazione nei processi industriali e nei prodotti LDO
- ✓ Introdurre tali tecnologie nell'ambito dei processi di «**manutenzione predittiva**» delle piattaforme / prodotti LDO al fine di **ridurre tempi e costi**, e **aumentarne la safety**
- ✓ Rafforzare l'offerta LDO in ambito **protezione infrastrutture critiche**, estrapolando informazioni da un'enorme mole di dati (*big data analytics*)

Necessario sviluppo di modelli di *business* sempre più orientati al *service*, oltre che alla fornitura di sistemi

Valorizzazione delle trasversalità tecnologiche per migliorare ulteriormente la competitività / qualità del portafoglio prodotti

Sviluppo e crescita del *business*

Crescita business core: valorizzazione delle tecnologie innovative (2/2)

ROBOTICA

- Sviluppo di **piattaforme robotiche** nei vari scenari operativi, dalla subacquea allo spazio
- Evoluzione progressiva **dalla pura automazione all'autonomia dei sistemi** per alleviare il carico di lavoro dell'operatore umano remoto
- Sviluppo di soluzioni per la **inter-operabilità *manned-unmanned*** e tra *unmanned* (sciami)

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- Sviluppi tecnologici per applicazioni nell'ambito della **manutenzione predittiva**
- Applicazioni in ambito *unmanned* per la **pianificazione/ri-pianificazione e gestione di missione**
- Sviluppi nella **Cyber Security Threat Intelligence** per l'analisi e l'estrazione di informazioni a partire da dati strutturati e non strutturati

REALTÀ VIRTUALE ED AUMENTATA

- Utilizzo di **realtà immersiva, aumentata e virtuale** (visori, sistemi di tracciamento, di riconoscimento dei movimenti) e della **tecnologia «CAVE»** (*Computer Assistant Virtual Environment*) in ambito **progettazione** e nello **sviluppo ed erogazione di servizi di addestramento operativo e manutentivo a valore aggiunto** più interattivi ed efficaci

IMAGE INTELLIGENCE

- Utilizzo di tecnologie di «**Advanced Image Recognition**» per fornire soluzioni innovative basate su immagini prodotte da sensori e piattaforme eterogenee
- Sviluppo di applicazioni «*dual use*» nei settori della Difesa e della Sicurezza, per **analisi della scene, analisi comportamentale, «face recognition in the wild», ecc.**

TECNOLOGIE PER SENSORI AVANZATI

- **Nuove architetture di radar AESA** a facce fisse per applicazioni navali (*Dual Band Radar*), terrestri (Kronos) ed *airborne* (Osprey)
- **Introduzione del GaN** (Nitruro di Gallio) per i dispositivi integrati nei moduli trasmetti-ricevi delle antenne **AESA**
- Introduzione di **tecnologie fotoniche e digitali** nei sistemi di antenna **AESA**, abilitanti per la adozione del «**Adaptive Digital Beam Forming**»

IFF

- Sviluppo di **sistemi di nuova generazione**, con **standard NATO**, adottati da tutte le **piattaforme aeree UK** e con potenziali **prospettive di impiego** in altri Paesi dell'Alleanza

Sviluppo e crescita del *business*

Crescita business core: focus sui principali sviluppi in corso

ADDESTRATORE «M-345»

- **Addestratore basico di nuova generazione** caratterizzato da un elevato rapporto costo / prestazioni

«M-346 LIGHT FIGHTER»

- **Versione armata dell'addestratore avanzato «M-346»** per missioni di ricognizione, attacco e difesa aerea

TILT-ROTOR «AW609»

- **Unico convertiplano civile** al mondo, contraddistinto da un'estrema versatilità di impiego e da prestazioni superiori rispetto ai più avanzati elicotteri (autonomia, quota operativa, velocità)

RADAR «CAPTOR E»

- **Radar avionico di nuova generazione** con tecnologia **AESA** impiegato sul velivolo da combattimento **Eurofighter**

UAV «FALCO 48»

- **Sistema *unmanned*** avanzato della «Famiglia FALCO», ideale per missioni di intelligence e sorveglianza (ISR)

«INTEGRATED SENSOR SUITE» (ISS)

- **Suite di sensori altamente innovativi** che sarà impiegata sui nuovi Pattugliatori Polivalenti di Altura (PPA) della MMI

«CYBER SECURITY GOVERNANCE AND THREAT INTELLIGENCE»

- Soluzioni all'avanguardia in ambito **cyber** specifiche per attività di **prevenzione dagli attacchi** cibernetici

MUNIZIONAMENTO GUIDATO «VULCANO 76 GLR»

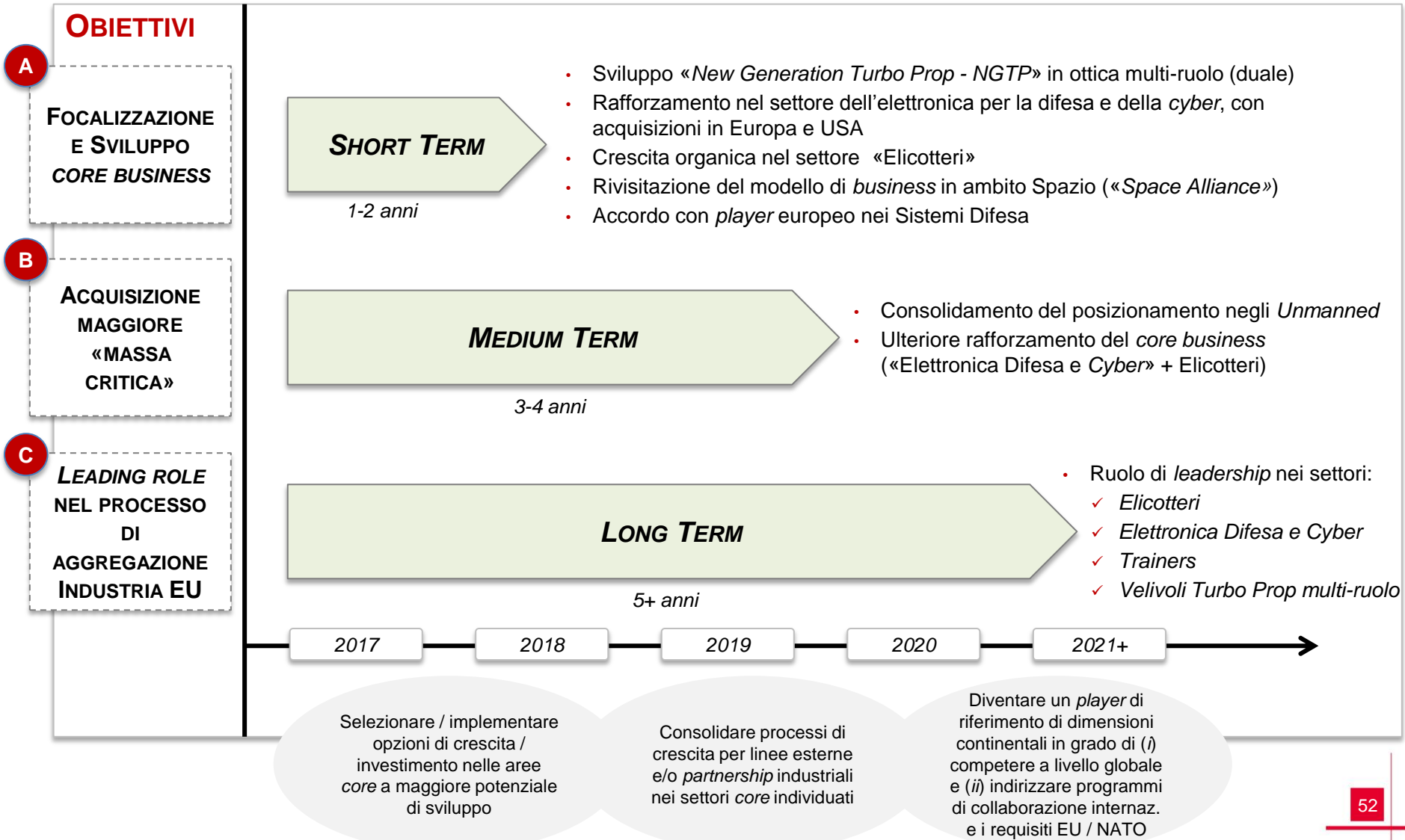
- Prodotto che offre una ideale combinazione di costo e prestazioni (precisione e gittata) per impieghi navali

NUOVO SILURO LEGGERO «BLACK ARROW»

- **Siluro leggero anti-sommersibile** in grado di rispondere ai nuovi requisiti operativi delle Marine con elevato rapporto costo / prestazioni

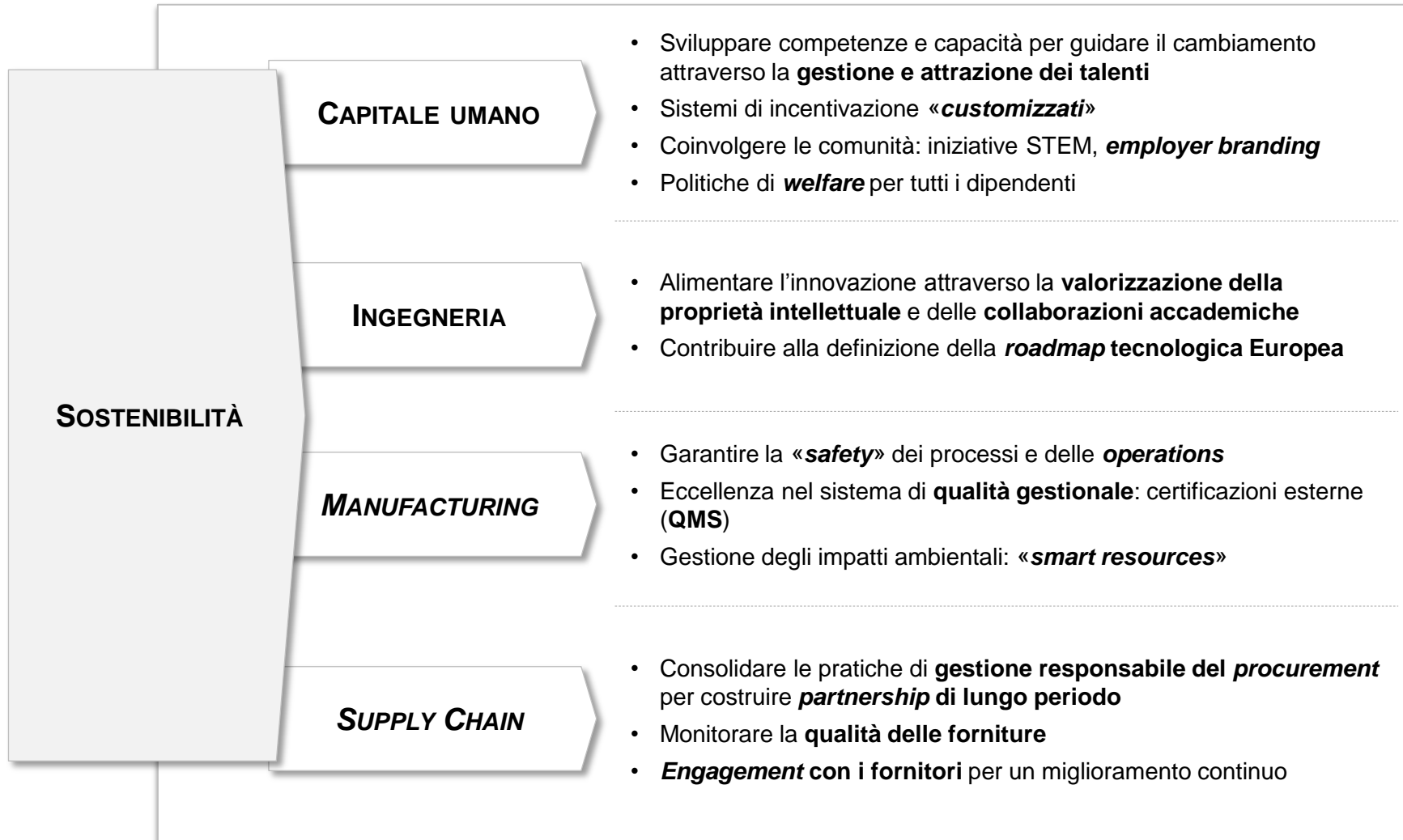
Sviluppo e crescita del *business*

Crescita *business core*: obiettivi e principali azioni



Sostenibilità

Processi industriali e operativi



Sostenibilità

Solida reputazione e affidabilità



Supporto alla *customer intimacy* e al posizionamento sul mercato

Sostenibilità

Conduzione del business (1/2)

MISURE ANTI-CORRUZIONE

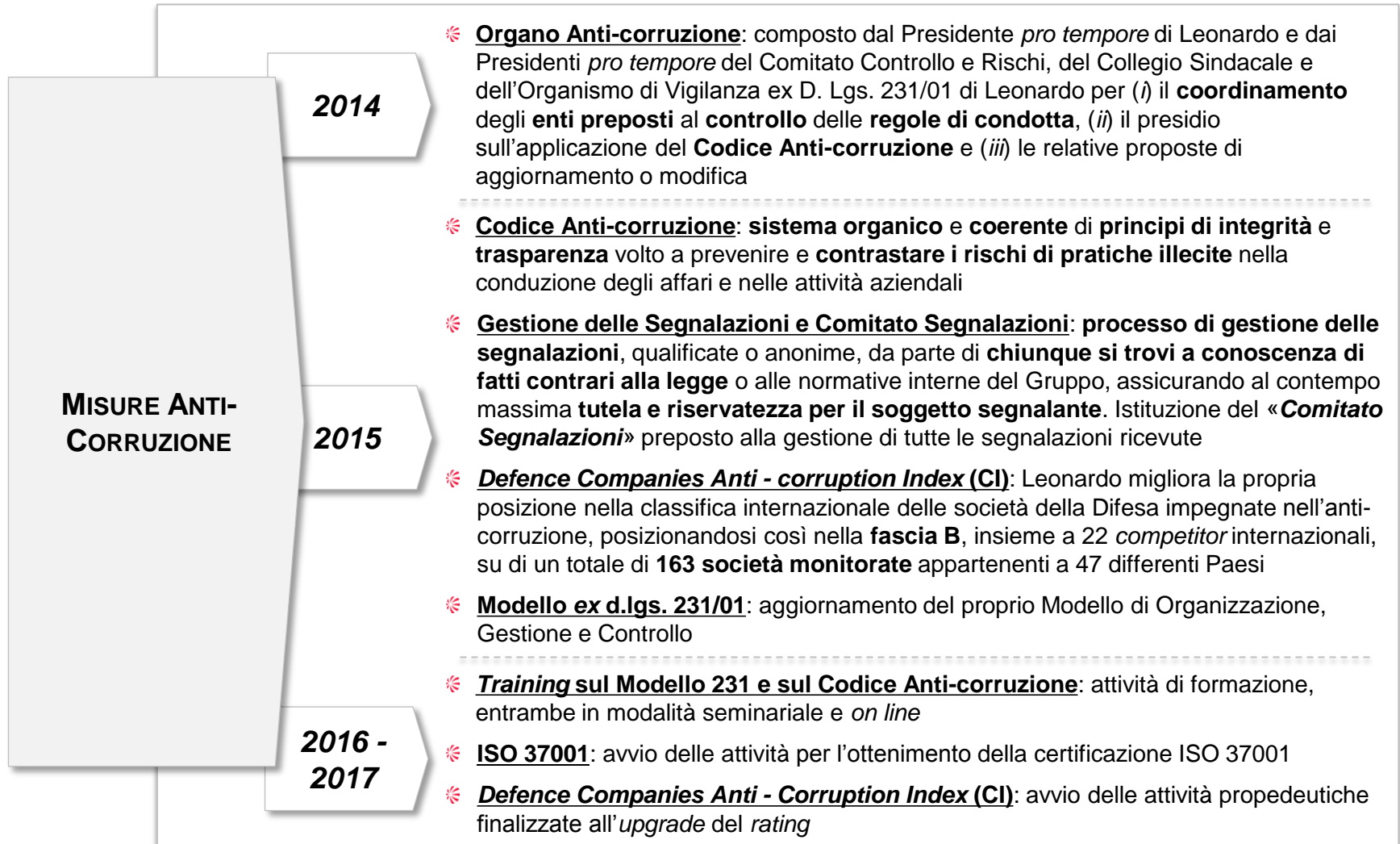
- ✦ Nel perseguimento della propria attività di *business* Leonardo è impegnata nel **contrasto alla corruzione** e nella **prevenzione dei rischi di pratiche illecite**, a qualsiasi livello lavorativo, in tutte le attività e in ogni ambito geografico, attraverso:
 - la diffusione e la promozione di **valori etici e principi di integrità, correttezza e trasparenza**
 - la previsione di specifiche **regole di condotta** e l'**attuazione di processi di controllo**, in linea con i requisiti fissati dalle normative applicabili e con le **migliori pratiche internazionali**
- ✦ Tale impegno rappresenta un **presupposto** ed un **obiettivo** fondamentali per il **perseguimento dell'interesse** di impresa e per il **conseguimento del relativo profitto**



Attraverso l'adozione dei **sistemi di governance** nel corso del triennio 2014 - 2017, Leonardo ha confermato il proprio impegno ad operare **in modo trasparente e corretto**, al fine di **prevenire** e di **contrastare** qualsiasi tipo di **pratica corruttiva** posta in essere - nell'interesse o a vantaggio ovvero in danno della Società - in violazione delle normative nazionali e sovra-nazionali, nonché delle prassi anti-corruzione applicabili

Sostenibilità

Conduzione del business (2/2)

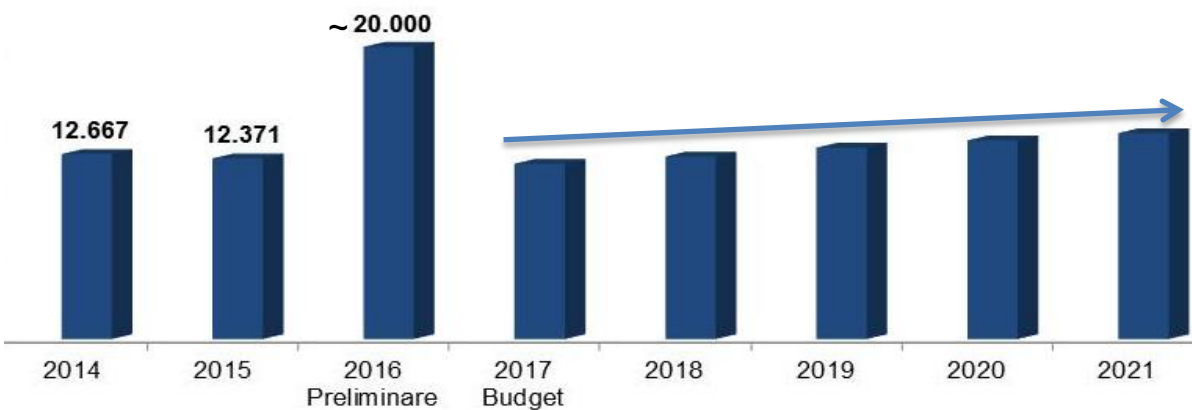




OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE DEL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021

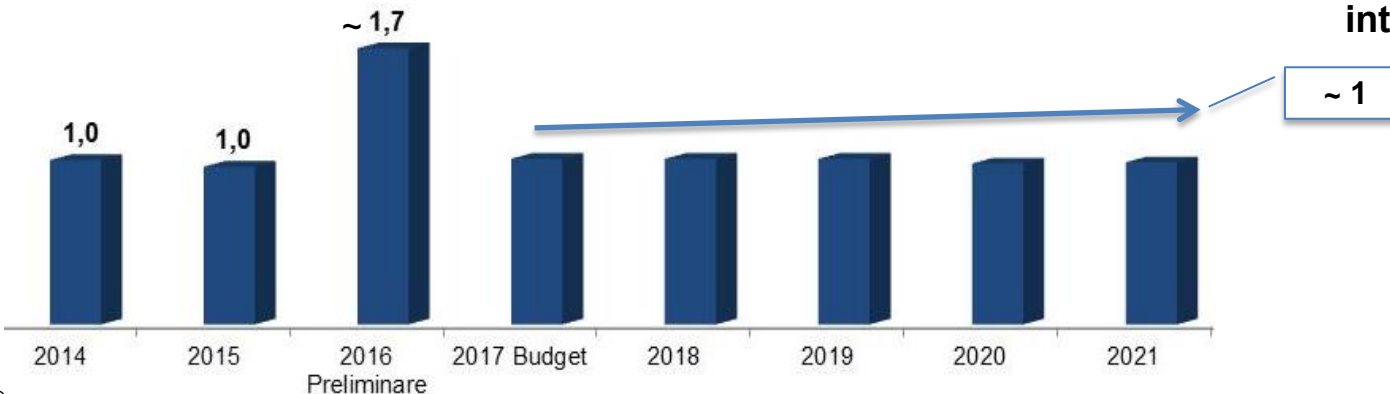
Leonardo Andamento Commerciale

ORDINI 2014 – 2021 (€ MLN)



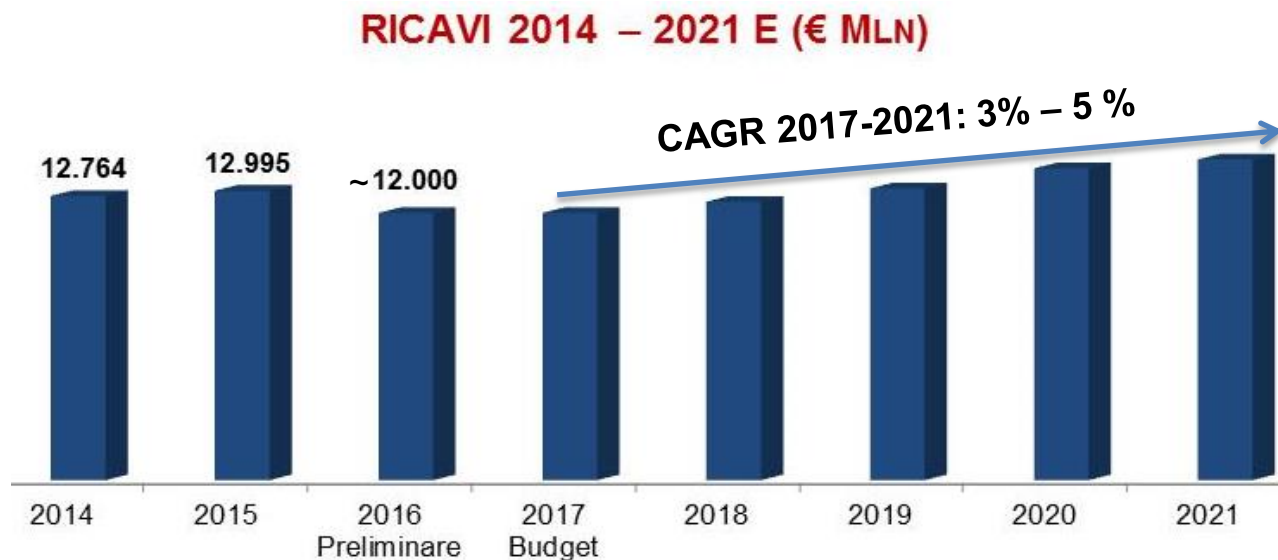
- ✦ Acquisizioni nel periodo 2017-2021 con un trend in crescita
- ✦ Il 2016 beneficia del maxi contratto EFA Kuwait per 7.958 €m, che determina un «*Book to Bill*» di 1,7 e contribuisce a portare il backlog a circa 35 €b

"BOOK TO BILL" 2014 – 2021



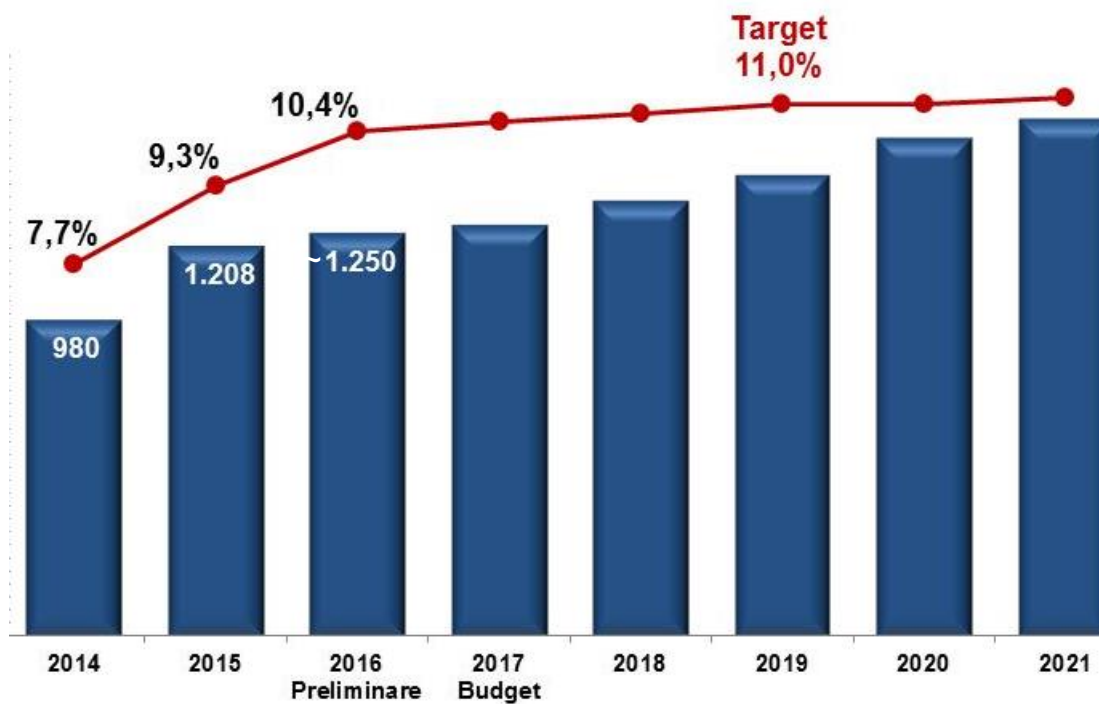
- ✦ Nell'arco di Piano l'andamento del «*Book to Bill*» si attesta stabilmente intorno all'unità.

Leonardo Andamento Ricavi



- ✦ Dal 2017 i Ricavi mostrano una crescita media annua (**CAGR 2017-2021**) **compresa tra il 3% e il 5%** supportata da un solido portafoglio ordini seppur ancora in presenza di difficoltà in alcuni mercati di riferimento. A fronte di ciò nel 2017 è prevista una fase di stabilizzazione e consolidamento dei ricavi su livelli del 2016, anche per effetto della focalizzazione sul «core business» che, volta a garantire livelli adeguati di redditività e di generazione di cassa, ha portato alla revisione del perimetro di attività.

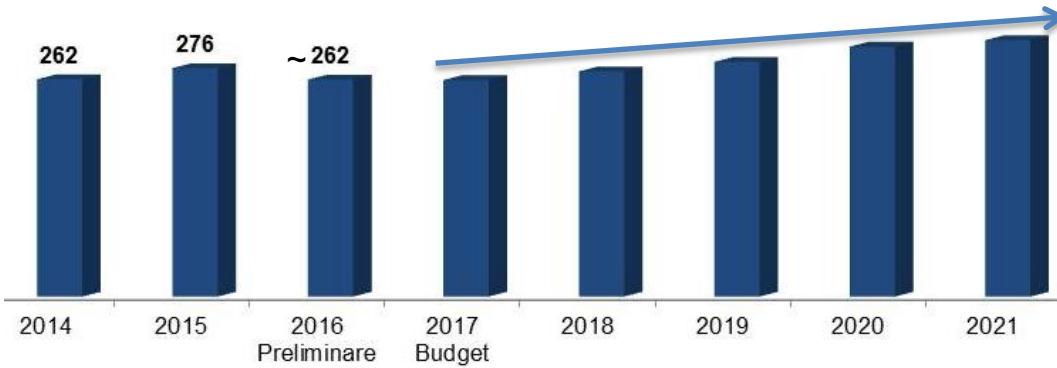
Leonardo Andamento EBITA



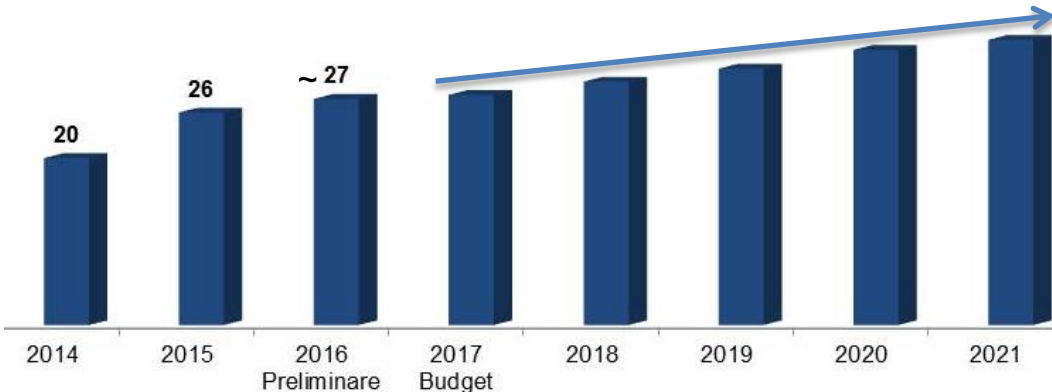
- EBITA in progressiva crescita nell'arco di Piano e miglioramento della redditività con un **ROS che si attesta all'11% già a metà dell'arco di Piano, trainata da una continua attenzione all'efficienza.**

Leonardo Indicatori di Produttività

RICAVI PROCAPITE 2014 – 2021 (€K)



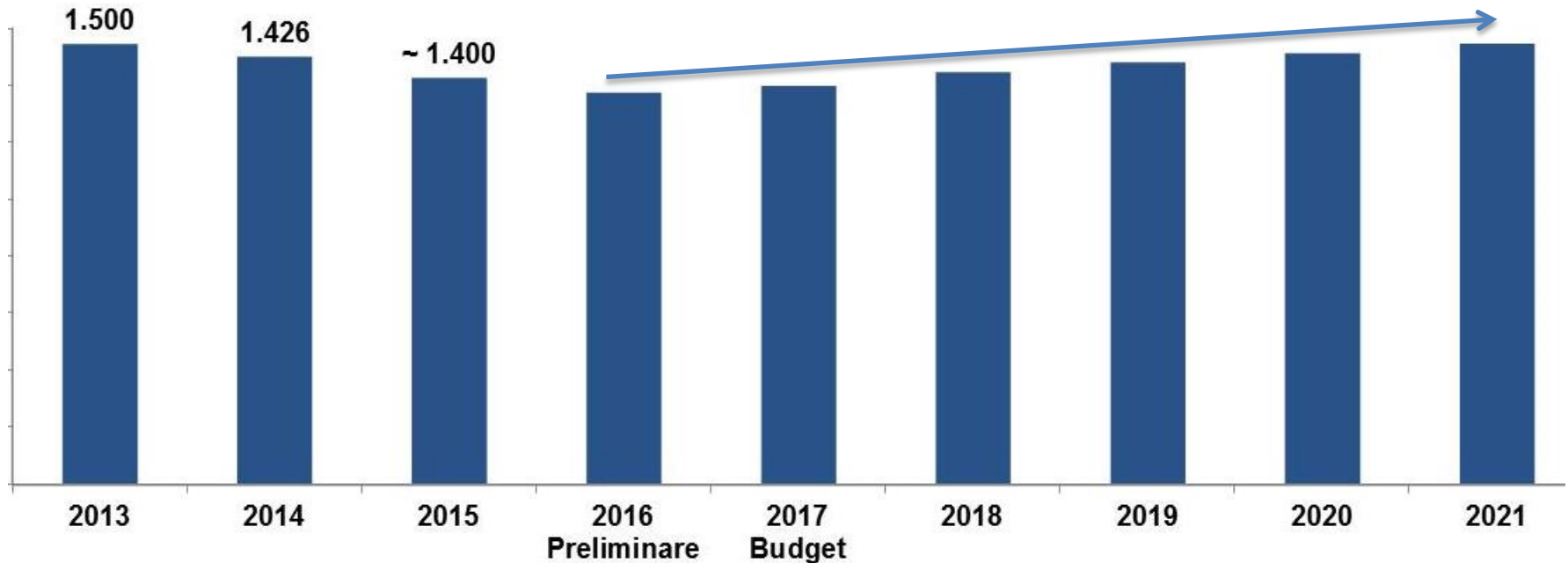
EBITA PROCAPITE 2014 – 2021 (€K)



✦ Per effetto della crescita dei risultati economici il piano presenta indicatori di produttività in costante miglioramento

Leonardo
Ricerca e Sviluppo

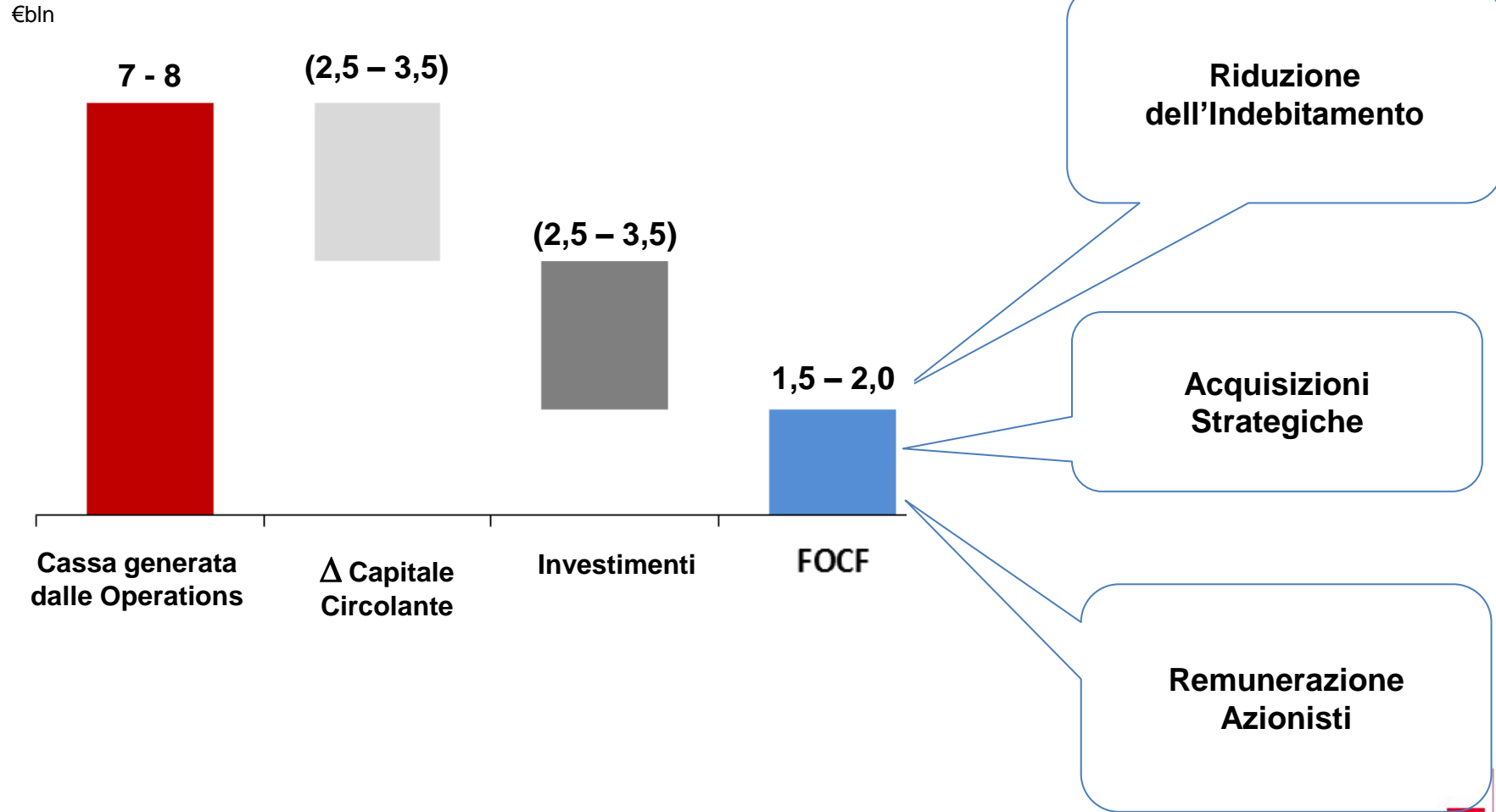
TOTALE ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO 2014-2021 (€m)



- 
Il piano prevede il mantenimento di un livello adeguato di spese per ricerca e sviluppo, in coerenza con le prospettive di affermazione e crescita delle diverse Divisioni in un contesto estremamente competitivo

Leonardo Flussi di cassa operativi

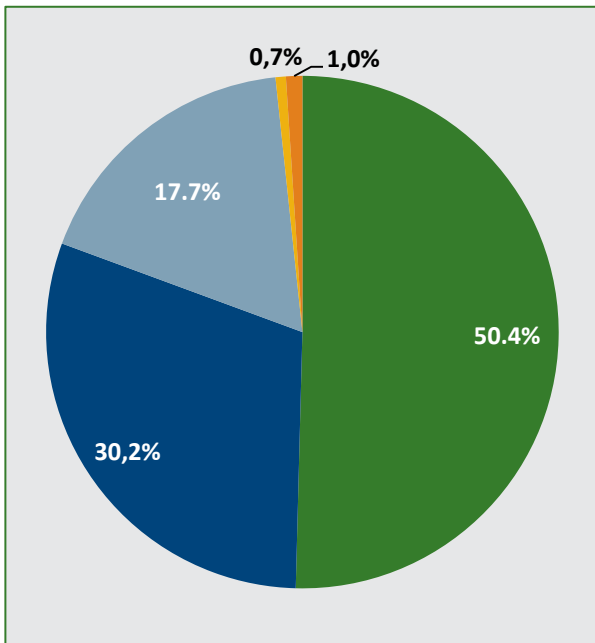
2017-2021



L'azionariato di Leonardo

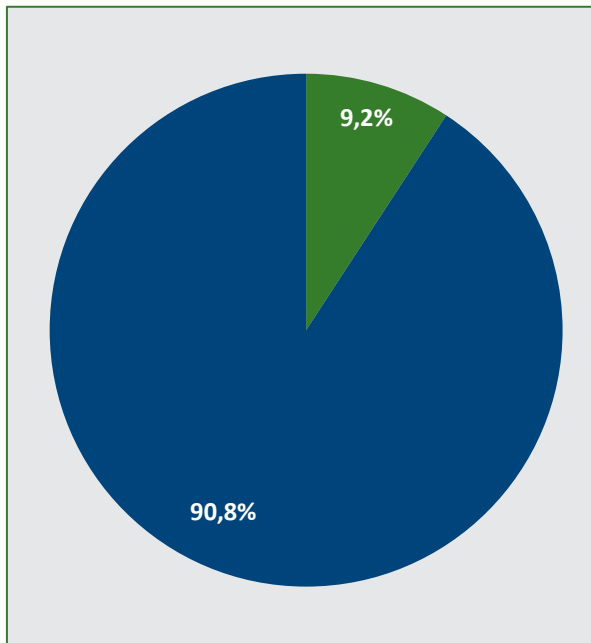
Composizione a gennaio 2017

Struttura azionariato



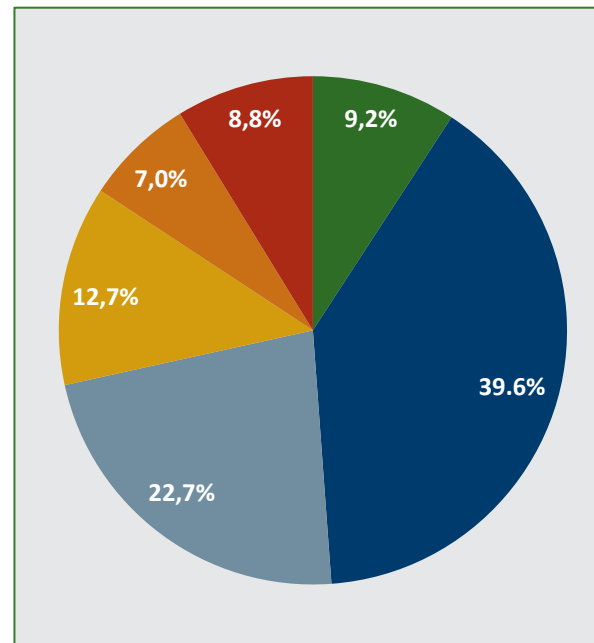
- Investitori Istituzionali
- MEF
- Investitori Retail
- Azioni proprie
- Non identificate

Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (1/2)



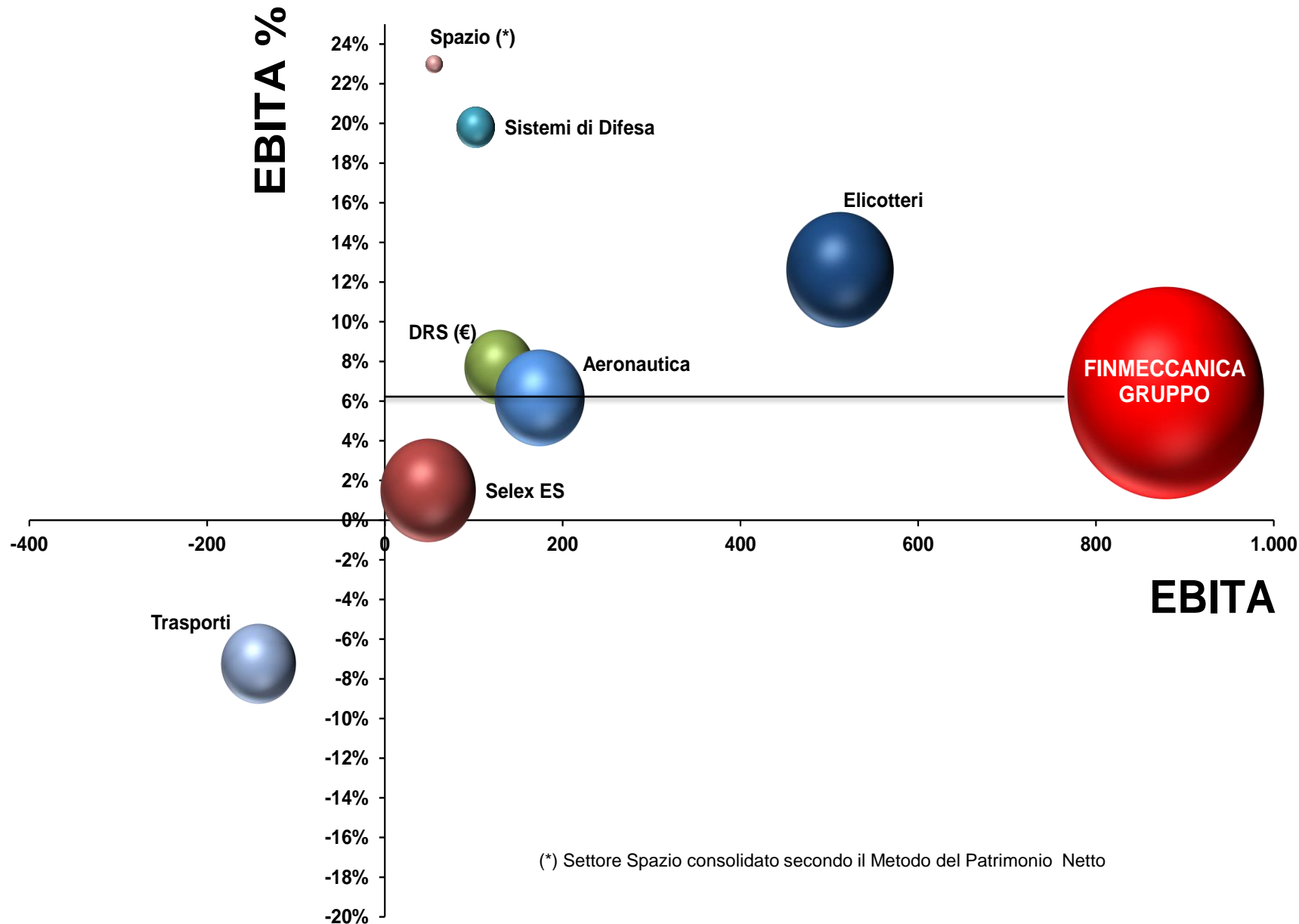
- Investitori Istituzionali ITALIA
- Investitori Istituzionali ESTERO

Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (2/2)

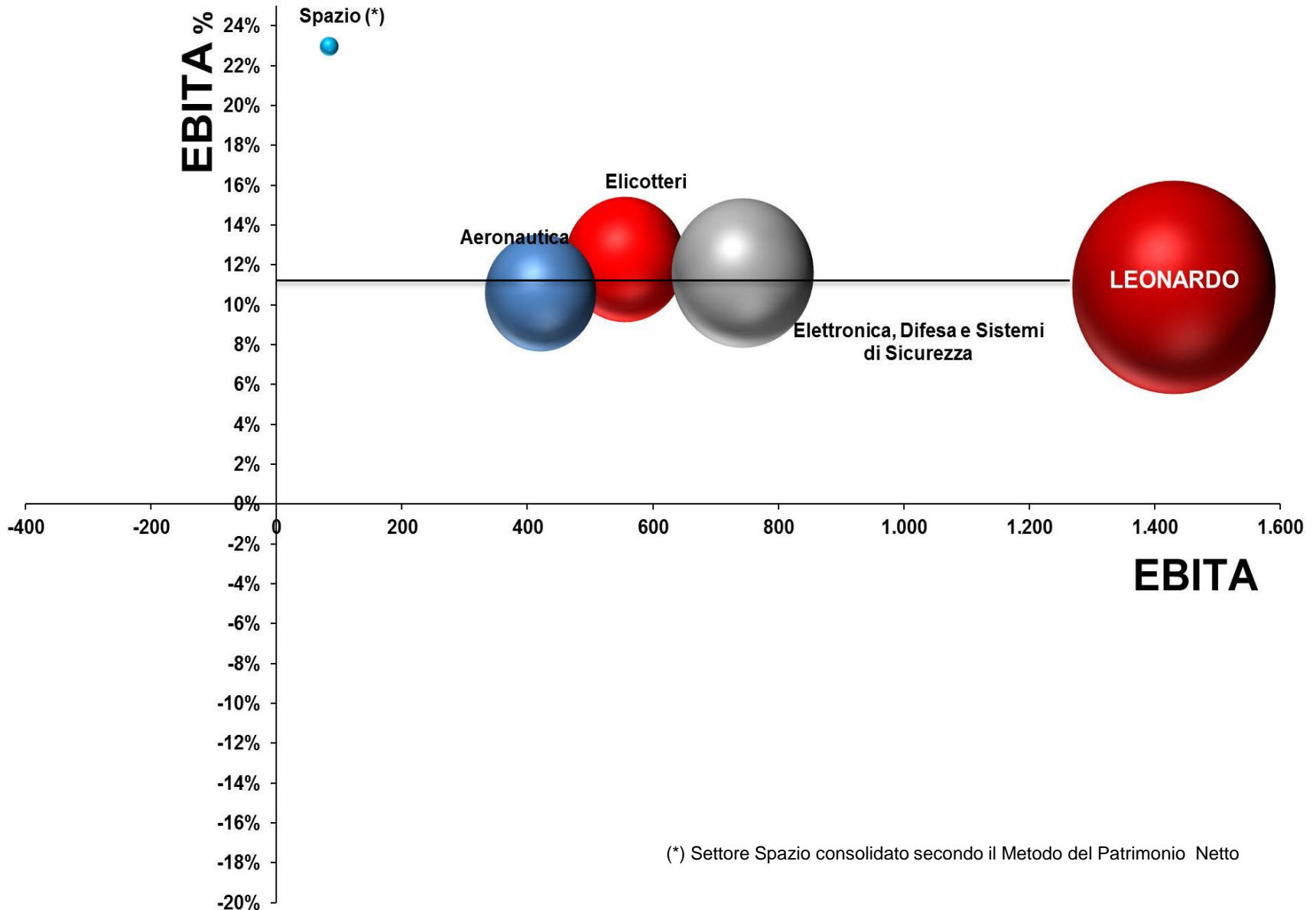


- Italia
- Nord America
- Regno Unito
- Francia
- Resto d'Europa
- Resto del mondo

Evoluzione del Gruppo - Posizionamento Settori 2013 : EBITA (€M) - EBITA%



Evoluzione del Gruppo - Posizionamento Settori 2019 : EBITA (€M) - EBITA%



(*) Settore Spazio consolidato secondo il Metodo del Patrimonio Netto

THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

