

Leonardo, azienda strategica per il Paese

Audizione presso la X Commissione «Attività Produttive,
Commercio e Turismo» della Camera dei Deputati

Alessandro Profumo
Amministratore Delegato - Leonardo Spa

—
Roma, 7 Luglio 2021





Premessa



Leonardo è la principale realtà italiana manifatturiera e ad alta tecnologia, un'azienda solida che opera in un settore caratterizzato da aziende di grandi dimensioni

Operiamo a livello globale, con quasi 50.000 dipendenti, coniugando la componente manifatturiera con un'anima fortemente tecnologica e votata all'innovazione continua grazie ad investimenti in R&S nel 2020 pari a ca. € 1,6 Mld corrispondenti al 12,3% dei ricavi



Leonardo è il campione nazionale dell'AD&S, un settore altamente strategico, caratterizzato da un forte approccio multi-disciplinare, alto tasso di innovazione e ricadute positive sull'intero Sistema-Paese

Grazie ad un modello industriale inclusivo verso le piccole e medie imprese, le Università e i centri di Ricerca, arricchiamo una filiera nazionale di eccellenza, anche orientandola verso obiettivi di sostenibilità, e presidiamo competenze e tecnologie strategiche a tutela dell'Interesse Nazionale



Dopo aver raggiunto e superato i nostri obiettivi nel corso dell'ultimo triennio, a febbraio 2020 abbiamo lanciato la nostra strategia a 10 anni

Il Piano "Be Tomorrow – Leonardo 2030" traccia le linee di una rinnovata postura strategica che coniuga il rafforzamento dei business tradizionali con una profonda diversificazione delle attività ed una forte spinta alla sostenibilità per cogliere le sfide del nuovo decennio



Abbiamo risposto prontamente alla crisi, dimostrando la resilienza del Gruppo. Proseguiamo con decisione sul percorso strategico delineato, accelerando l'attuazione delle nostre progettualità

- *Ottimizzazione e rafforzamento del portafoglio*
- *Innovazione e sostenibilità*
- *Sviluppo della catena di fornitura*
- *Trasformazione evolutiva del business*

Chi siamo



Leonardo è la **principale realtà italiana manifatturiera e ad alta tecnologia** che opera nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza (A,D&S)...



Elicotteri

Elicotteri
Kopter (100%)



Elettronica per la Difesa & Sicurezza

Elettronica
Cyber Security
Leonardo DRS (100%)
Elettronica Spa (31.33%)
MBDA* (25%)



Aeronautica

Velivoli
Aerostrutture
ATR* (50%)



Spazio

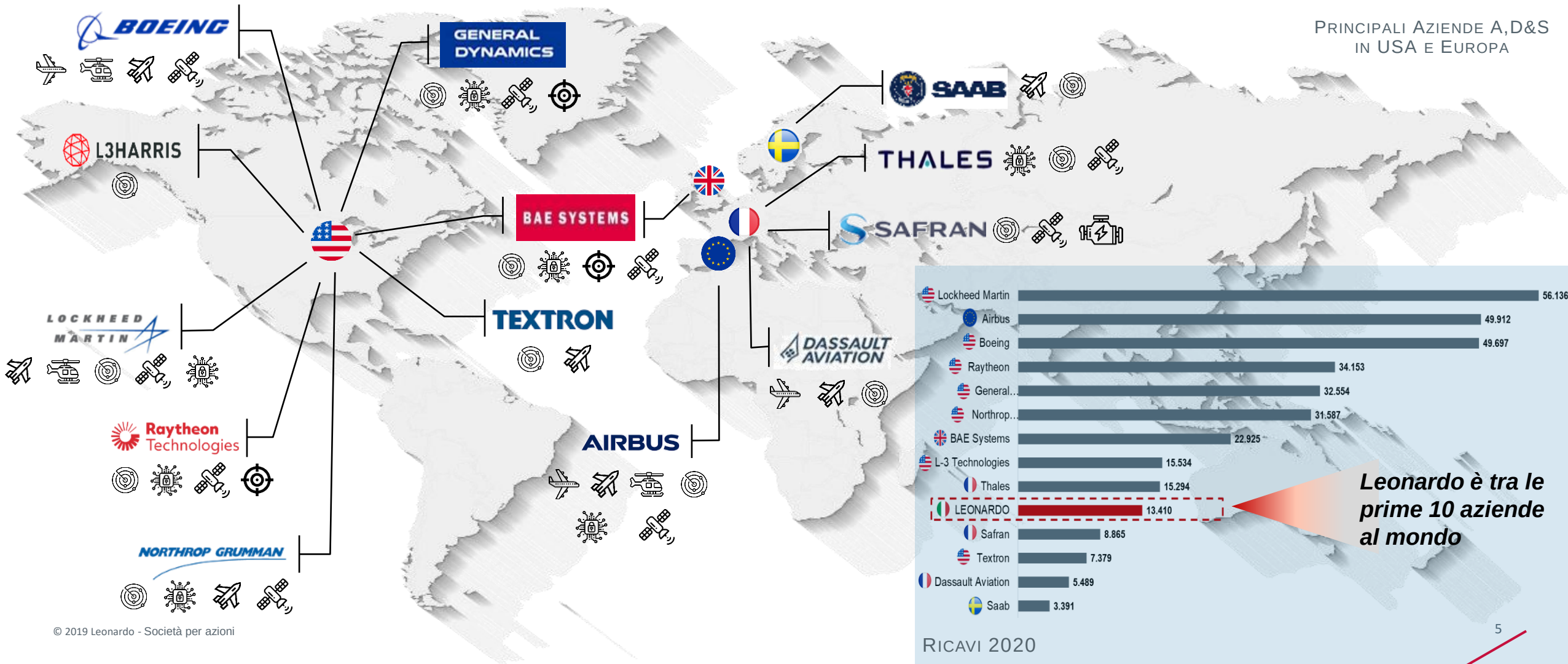
Telespazio* (67%)
Thales Alenia Space* (33%)
AVIO (29.63%)

* Joint ventures | % Quota Leonardo





...in un contesto competitivo sempre più sfidante, caratterizzato da **discontinuità tecnologiche** senza precedenti e dalla presenza di grandi *player*, in USA come in Europa, che possono contare su ingenti **investimenti nazionali** e **sostegni** strutturati alle esportazioni



In tale contesto il Covid rappresenta un evento epocale di discontinuità che ha portato alla luce inediti bisogni, dando origine a **nuove dinamiche** anche nel settore «A,D&S»...



Budget della Difesa e Sicurezza **in crescita o stabili** in quasi tutti i Paesi, soprattutto in **Asia Pacifico e Europa**, anche per il perdurare delle **tensioni geo-politiche**



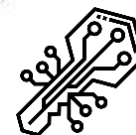
Il mercato totale A,D&S ha un valore medio annuo pari a **ca. 750 € Mld** nei prossimi 10 anni.

Leonardo indirizza ca. il **15%** di tale mercato (*target*), con un valore superiore ai **110 € Mld annui**



Negli ultimi 10 anni le società del settore hanno adottato una strategia di **gestione attiva del portafoglio**, che ha portato ad operazioni di **fusione, acquisizione e dismissione**.

È prevedibile che tale andamento prosegua **anche nei prossimi anni**



Sovranità tecnologica e digitale come elemento fondamentale della **resilienza**.

La Crisi pandemica ha portato alla luce **nuove criticità** legate, ad esempio, alle filiere di fornitura globali, ai sistemi di **sicurezza cibernetica** e al divario di **connettività**, ecc.



Le nuove tecnologie di sicurezza e l'utilizzo dei **Big Data** saranno sempre più importanti per gestire rischi, flussi e informazioni sensibili, anche a tutela della **Sicurezza** e della **Privacy** dei cittadini

Leonardo conferma il proprio posizionamento nei segmenti caratterizzati da elevati tassi di crescita, con competenze di eccellenza nelle piattaforme aeree ad ala fissa e rotante, con e senza pilota, nell'integrazione dei sistemi, nella sicurezza e nei servizi spaziali

Operiamo a livello globale con quasi **50.000 persone**, coniugando la componente manifatturiera con un'anima fortemente tecnologica...

PERSONE

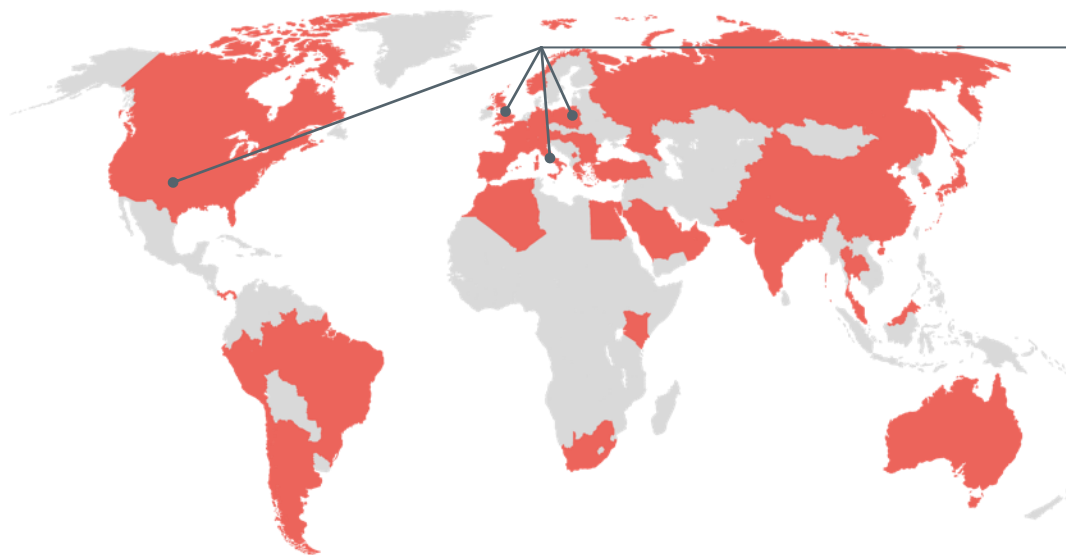
TOTALE DIPENDENTI



49.882

ITALIA:	31.052
REGNO UNITO:	7.387
STATI UNITI:	7.299
POLONIA:	2.586
RESTO DEL MONDO:	1.558

LEONARDO NEL MONDO



MERCATI DOMESTICI

	ITALIA
	REGNO UNITO
	STATI UNITI
	POLONIA

Dati 2020

83%

DEI RICAVI PROVENIENTI DAI
MERCATI INTERNAZIONALI

CA. 150

PAESI CHE UTILIZZANO I NOSTRI
PRODOTTI, SISTEMI E SERVIZI

103

SITI E STABILIMENTI PRINCIPALI IN
46 PAESI



...votata all'innovazione continua con ingenti **investimenti in R&S**...

Un approccio integrato

all'innovazione, alla tecnologia e alla sostenibilità, è alla base della strategia di Leonardo, alimentando **competitività e crescita futura**

Nella sua qualità di **motore dell'innovazione a livello sistemico**, Leonardo è impegnata a:

- potenziare la **ricerca tecnologica**
- favorire un sempre più ampio sistema di **innovazione aperta all'esterno**
- accelerare i processi di **digitalizzazione, decarbonizzazione** e lo sviluppo di **tecnologie abilitanti**
- favorire l'adozione di modelli di **economia circolare**



12% DEI RICAVI
SPESI IN ATTIVITA' DI R&S



~ 9.000 PERSONE
IMPEGNATE IN ATTIVITA'
DI R&S E INGEGNERIA



DAVINCI-1

TERZO SUPERCOMPUTER PIÙ
POTENTE AL MONDO NEL SETTORE
AD&S, CON UNA POTENZA DI
CALCOLO PARI A PIÙ DI 5PFLOP



COOPERAZIONE CON
**UNIVERSITA' E CENTRI
DI RICERCA** NAZIONALI ED
INTERNAZIONALI



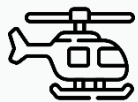
> 400 TECNOLOGIE
NEL PORTAFOGLIO DI LEONARDO



10 LEONARDO LABS
IN ITALIA E STATI UNITI,
TRASVERSALI A TUTTI I SETTORI
DI BUSINESS



...che ci hanno consentito di raggiungere importanti **successi commerciali** globali



+4,300
ELICOTTERI
OPERATIVI IN
130 PAESI



900
RADAR DI
DIFESA AEREA E
SORVEGLIANZA
VENDUTI IN
58 PAESI



~110
ADDESTRATORI
ORDINATI DA
6 FORZE ARMATE



SISTEMI DI
CONTROLLO DEL
TRAFFICO MARITTIMO
IN **20** PORTI
DI **7** PAESI



5.000
RETI E **70.000** UTENTI
PROTETTI DA SERVIZI
CYBER IN
130 PAESI



+90.000
EVENTI DI SICUREZZA
MONITORATI AL
SECONDO DAL SOC
DI CHIETI



156
SIMULATORI E
DISPOSITIVI DI
TRAINING PER
ELICOTTERI
VENDUTI



1.000.000
DI IMMAGINI RADAR
CATTURATE CON LA
COSTELLAZIONE
COSMO SKYMED

Continuiamo a lavorare per rafforzare le nostre competenze distintive



Guardiamo al futuro con l'ambizione di poter giocare un **ruolo da protagonista** nel processo di **consolidamento internazionale** del settore in quanto azienda solida, globale e alla guida dell'innovazione

INDIRIZZI DI SVILUPPO

- **Focalizzazione e rafforzamento** del portafoglio di attività
- **Alleanze strategiche** per partecipazione qualificata ai **grandi programmi** cooperativi internazionali (a partire dal Tempest)
- Continuo rafforzamento della presenza sui **mercati globali**, costruendo relazioni stabili e di lungo periodo con i nostri *Partner*
- **Innovazione trasversale e multi-dominio** per valorizzare le nostre **competenze distintive**
- *Focalizzazione* su tecnologie **digitali e sostenibili**

DIMENSIONI GEO-ECONOMICHE DI RIFERIMENTO



OBIETTIVI DI POSIZIONAMENTO

- **N. 1 al mondo** negli **Elicotteri** e nelle soluzioni di **Simulazione e Addestramento**
- **N. 1 in Europa** nell'**Elettronica per la Difesa**
- **Protagonista** nei programmi di cooperazione internazionale nell'**Aeronautica** e nei **Sistemi Autonomi**
- *Partner* delle Istituzioni per la **Sicurezza**
- Punto di riferimento **in Europa** nel settore **Spazio**

Leonardo per il Sistema-Paese



Leonardo è il campione nazionale di un settore altamente strategico, in grado di **creare valore** per l'intero Sistema-Paese...

IL SETTORE A,D&S

- Assolve alle **prerogative sovrane** di Difesa e Sicurezza nazionali
- Supporta la **politica estera** del Paese nel quadranti geo-strategici di riferimento, garantendo autonomia e indipendenza nazionale
- Promuove **investimenti in R&S** con effetto moltiplicatore in termini di ricadute **industriali** e **occupazionali**
- Supporta la **competitività**, attrae **investimenti** e sostiene le **esportazioni**
- Mantiene il livello della ricerca e dell'industria all'**avanguardia tecnologica**, a tutela dell'autonomia e della **sovranità nazionale**
- Alimenta **filiere, centri di ricerca e territori**



PRINCIPALI EFFETTI MOLTIPLICATORI

X
2,9%

VALORE AGGIUNTO

X
2,9%

GETTITO FISCALE

X
2,5%

VALORE DELLA PRODUZIONE

X
3,8%

OCCUPAZIONE

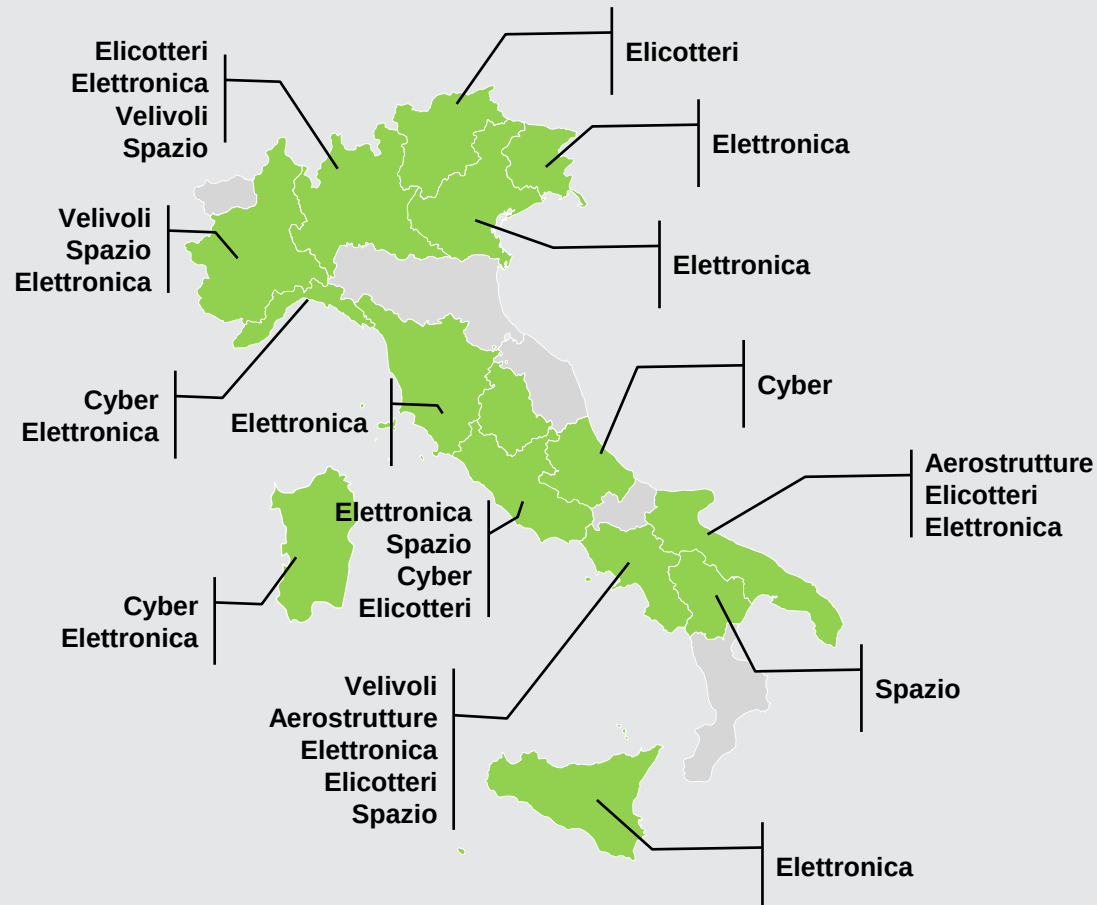
Fonte: elaborazione LDO su dati studio Prometeia 2020

...anche grazie ad una **presenza radicata** sul territorio nazionale...

I NUMERI DI LEONARDO

- ~22 Mld €**
Valore della Produzione attivato da Leonardo in Italia
- 10,5 Mld €**
Il contributo al PIL (effetti diretti, indiretti e indotti)
- > 124.000**
Occupazione generata (diretta, indiretta e indotta)
- 18%**
Delle esportazioni italiane complessive nel settore della manifattura ad alta tecnologia

LA PRESENZA IN 15 REGIONI ITALIANE



LA FILIERA IN ITALIA - CARATTERISTICHE

- Oltre **3.800 PMI fornitrici** in Italia, oltre 70% delle quali sono piccole imprese
- Elevate capacità **tecniche**, nicchie di competenza
- Buona **propensione all'innovazione**
- Spesso fortemente **dipendente da Leonardo** per limitata «**massa critica**», **capitalizzazione** e **capacità gestionali** per competere globalmente
- **Prestazioni** (puntualità/qualità) spesso **non adeguate** alle necessità con notevole impegno di risorse Leonardo in **azioni di recupero**

Fonte: elaborazione LDO su dati studio Prometeia 2020

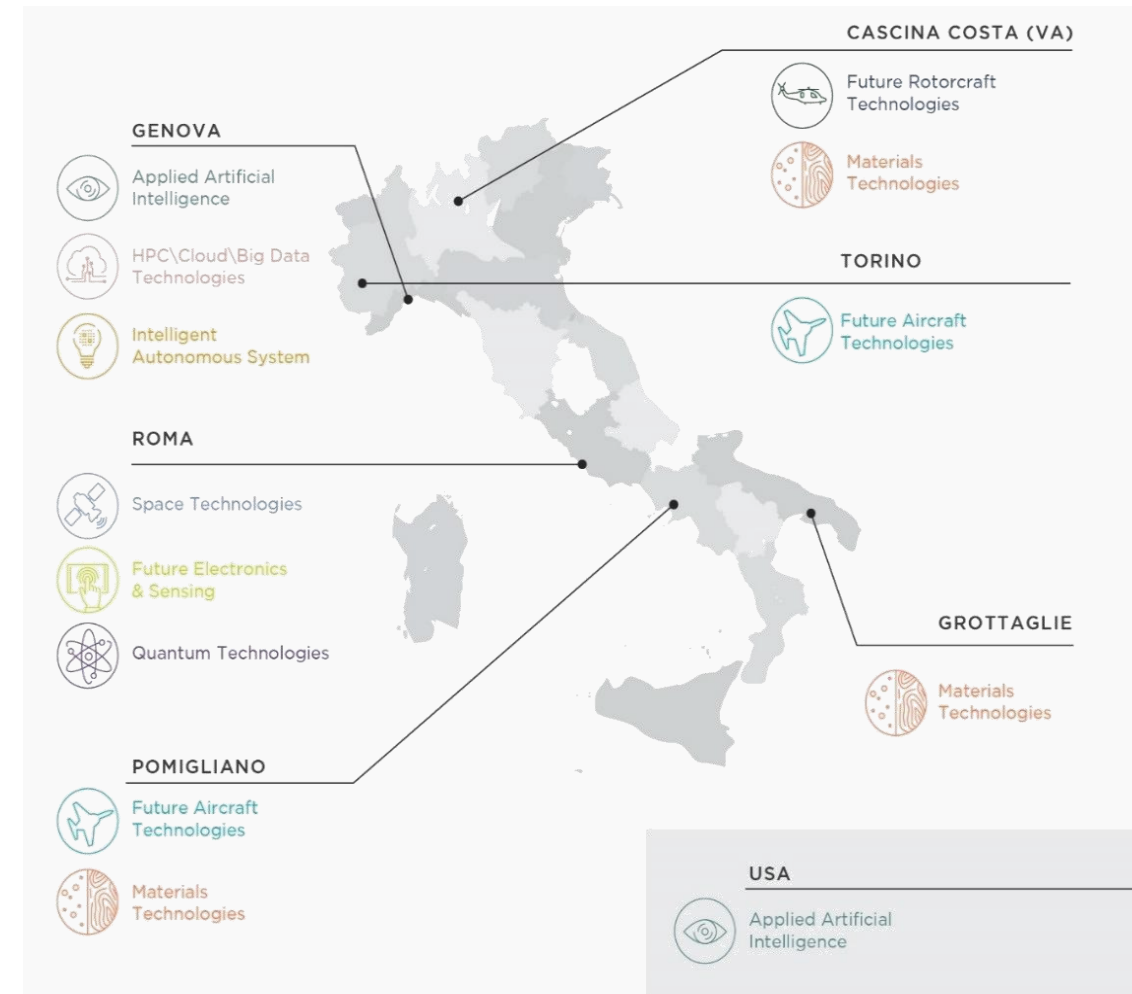
...ulteriormente arricchita dalla rete dei **Leonardo Labs**

I PRINCIPALI NUMERI DEI LABS:

- **10 laboratori**, presenti in **6 Regioni** italiane e 1 negli USA
- **30 unità di ricerca** suddivise in **8 aree**
- **4 laboratori di ricerca** in collaborazione con **enti esterni**
- **75 ricercatori** (da estendere fino a 200 nell'arco di Piano)

IL SUPERCOMPUTER DAVINCI-1 A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ DEI LEONARDO LAB:

- **3°** nel settore Aerospazio, dietro solo alle Agenzie NASA e JAXA
- **10°** nella classifica dei Supercomputer delle aziende private
- **89°** nella lista dei migliori 500 super-computer al mondo
- **5 Pflops** di potenza di calcolo e **20 PByte** di capacità complessiva di memorizzazione



I Leonardo Labs nascono dalla volontà di essere sulla frontiera dell'innovazione, anticipandola e migliorando i prodotti e servizi offerti ai clienti, garantendo una prospettiva di crescita nel lungo periodo

Il nostro percorso di crescita sostenibile

Negli ultimi tre anni abbiamo **raggiunto e superato** gli obiettivi del Piano Industriale 2018 -2022, ripristinando la crescita dei ricavi...

ORDINI

OBIETTIVI PIANO INDUSTRIALE 2018-2022

ca. **€70 Mld**
cumulati nell'arco di Piano (**CAGR > 6%**)

RICAVI

CAGR 5-6%
nell'arco di Piano

EBITA

CAGR 8-10%
nell'arco di Piano

INDEBITAMENTO LORDO

Riduzione di ca. **20%**
dal 2016 al 2020

FLUSSO DI CASSA
OPERATIVO

ca. **€400 Mln**
in media nel periodo 2015-2018

RISULTATI OTTENUTI 2018-2019 (PRE-COVID)



ca. **€30 Mld**
cumulati al di sopra degli obiettivi di Piano (**CAGR 7%**)



CAGR 8%
al di sopra degli obiettivi di Piano



CAGR 8%
in linea con gli obiettivi di Piano



Ridotto di **ca. 20% (- €900 Mln)**
dal 2016 al 2019, con un anno di anticipo



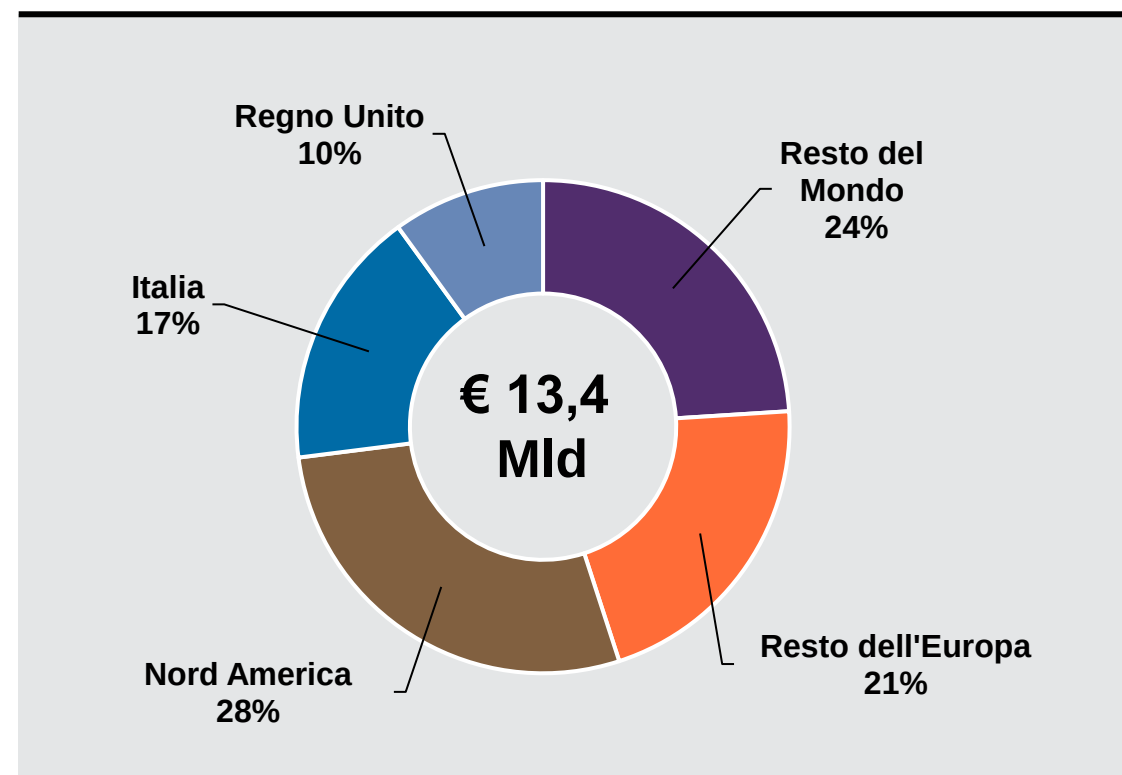
ca. **€470 Mln**
in media nel periodo 2015-2018

...mostrando **resilienza** nel 2020 in un contesto altamente incerto, grazie ad un **solido andamento**...

	Linee Guida 2020 (riviste a Luglio)	Consuntivo 2020
(€Mln)		
ORDINI	12.500-13.500	13.754
RICAVI	13.200-14.000	13.410
EBITA	900-950	938
ROS		7%
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	PAREGGIO	40



RICAVI 2020 PER AREA GEOGRAFICA



Risultati positivi, solidità patrimoniale, business militare/governativo resiliente, mantenuta la forza lavoro (+350 nuove assunzioni)



...che riteniamo di confermare anche per il **2021**

(€ Mln)	Consuntivo 2020	Linee Guida 2021
ORDINI	13.800	≈14.000
RICAVI	13.400	13.800-14.300
EBITA	938	1.075-1.125
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	40	≈100
INDEBITAMENTO NETTO	3.300	≈3.200



Previsioni caratterizzate dal persistere di criticità su:

- **Aerostrutture** → lanciate iniziative volte a migliorare le prestazioni industriali (LPS)
- **ATR** → identificazione con il Partner di azioni di tipo **commerciale** – nel breve/medio termine, e **strategiche** nel lungo periodo a protezione della *leadership* di mercato



Dopo aver raggiunto e superato i nostri obiettivi nel corso dell'ultimo triennio, a febbraio 2020 abbiamo lanciato la nostra strategia a 10 anni, **Be Tomorrow – Leonardo 2030**, che affonda le proprie radici in un solido percorso di trasformazione e crescita avviato nel 2018...

2018

Pieno sviluppo della
«*ONE Company*»



Lancio del **Piano Industriale 2018-2022** finalizzato al rafforzamento del modello organizzativo ed operativo per massimizzare le potenzialità offerte dalla "**ONE Company**"

2019

Ritorno alla crescita e
alla profittabilità



Messa a punto del Piano per accelerare il raggiungimento degli obiettivi individuando azioni specifiche in grado di **generare valore** nel breve e medio periodo

2020

Rinnovata visione
strategica



Be Tomorrow - Leonardo 2030 una rinnovata postura strategica dell'Azienda per dare impulso al percorso di trasformazione e crescita sostenibile, delineando le ambizioni dell'azienda **al 2030**

2021-23

**Accelerazione e
focalizzazione**



6 linee prioritarie di intervento per la «**messa a terra**» del Piano «*Be Tomorrow 2030*» sulle quali **focalizzare** i nostri sforzi fin da subito, anche in considerazione del mutato contesto di riferimento



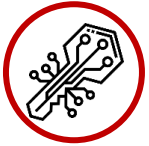
...che ci ha consentito di affrontare con la necessaria **flessibilità** e **reattività** la complessità delle sfide imposte dalla crisi pandemica, coniugando il **rafforzamento dei business tradizionali** con una profonda **diversificazione** delle attività...



Budget della Difesa e Sicurezza **tendenzialmente in crescita** nei mercati di riferimento



Pervasività delle **tecnologie innovative**



Sovranità tecnologica e digitale come elemento fondamentale della **resilienza**



Transizione digitale ed ecologica come motore di un nuovo sviluppo tecnologico orientato verso obiettivi di **sostenibilità**

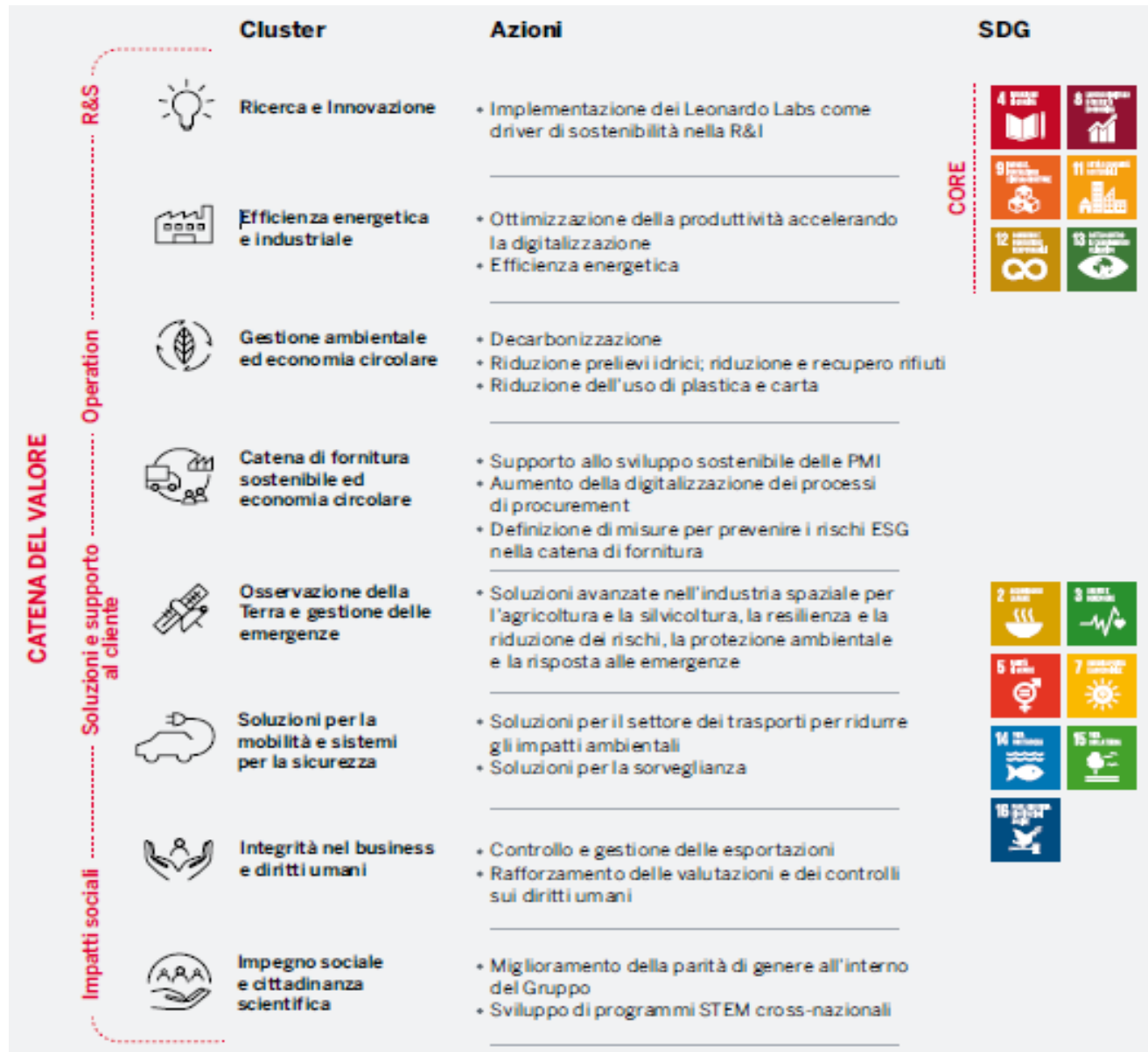


Rinnovata consapevolezza su **tematiche ambientali**, impegno verso la **decarbonizzazione** e la resilienza delle **catene di fornitura** globali





...ed un nuovo approccio a temi della **Sostenibilità** per cogliere le sfide del nuovo decennio



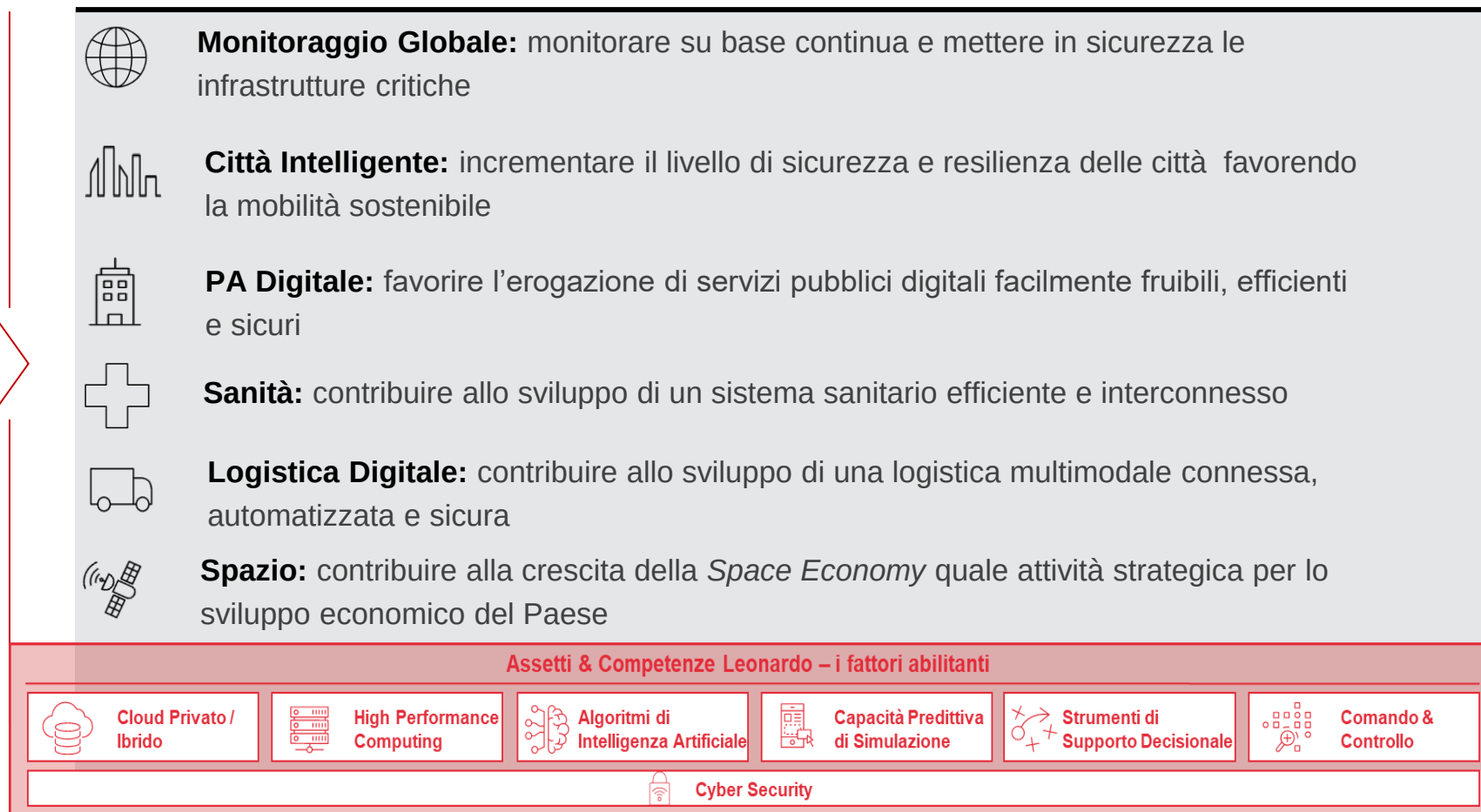
- Elaborato un **Piano di Sostenibilità** volto a coprire l'intera **catena del valore**
- Identificati **otto ambiti tematici (cluster)** allineati agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** e dello **European Green Deal**
- Approccio orientato ai **co-benefici** e al miglioramento dell'andamento dell'azienda sulle dimensioni **ESG (Environmental, Social and Governance)**, con impatti su **tutti i portatori d'interesse**

Promuoviamo un concetto di sostenibilità d'impresa che operi per la crescita e la tutela complessiva del sistema di cui è parte in maniera responsabile

La nostra strategia è fortemente orientata anche ad indirizzare **tematiche di rilevanza-Paese**, a partire dal processo di **transizione digitale** ed **ecologica** supportato dal PNRR...

AREE PROGETTUALI LEONARDO

- Sulla base delle nostre competenze e assetti distintivi abbiamo sviluppato una serie di **progettualità** che si inseriscono negli obiettivi del **PNRR**, abbracciando **tutte le missioni** identificate
- Siamo in grado di supportare la creazione di un **Cloud nazionale** dedicato alla P.A. che rispetti i necessari requisiti di **sicurezza** e **affidabilità**
- Ci proponiamo quindi come **partner di riferimento del Paese** nel processo di **transizione digitale** ed **ecologica**, forti della nostra esperienza industriale e produttiva



I nostri progetti di crescita trovano ampia corrispondenza tra le aree di rilevanza strategica identificate dal Governo

...e a quello di «**decarbonizzazione**»

- I nostri portatori di interesse chiedono un impegno deciso sul contrasto, mitigazione e adattamento al **cambiamento climatico**
- Abbiamo accelerato il processo di **decarbonizzazione**, trasformando processi, produzione e soluzioni per contribuire agli obiettivi europei e di settore di **neutralità climatica**
- Alla base del nostro approccio c'è l'innovazione tecnologica, con il ruolo cruciale della **digitalizzazione**, in un quadro dove partenariati di R&S e approcci condivisi sono fondamentali



OBIETTIVO 2030: - 40% EMISSIONI VS 2019
(SCOPO I E II)



Piena **integrazione del digitale** nei processi, nello sviluppo dei prodotti e nelle soluzioni:

- progettazione tramite «**gemello digitale**»
- la virtualizzazione dell'**addestramento**
- l'utilizzo e analisi dei **dati satellitari**



La nostra partecipazione ai programmi di R&S – **Clean Sky 2**, **SESAR 2020** e il futuro programma pubblico privato **Clean Aviation** – ci consente di sviluppare, in sinergia con un eco-sistema produttivo, tecnologie avanzate

Supportiamo un modello di transizione ecologica che, facendo leva su un'innovazione di sistema, permetta una trasformazione radicale dei processi e lo sviluppo di tecnologie abilitanti



In questi ultimi mesi **abbiamo già avviato una serie di importanti iniziative** in linea con il Piano Strategico «*Be Tomorrow – Leonardo 2030*»

COSA ABBIAMO FATTO



PERSONE

- ✓ **12.293 nuovi occupati nel Gruppo** nel periodo 2018-20:
 - **in Italia:** 2.138 nuove assunzioni e 2.197 contratti di somministrazione stabilizzati
 - **nel resto del mondo:** 6.417 nuove assunzioni e 1.541 stabilizzazioni
- ✓ Focalizzazione su **Cultura interna**, in particolare su temi di *compliance* e *integrità*



SOSTENIBILITÀ

- ✓ Primo **Bilancio integrato 2020**
- ✓ Classificata in **fascia A** nel *Defence Companies Index on Anti Corruption and Corporate Transparency* (DCI) di *Transparency International*
- ✓ **Industry Leader** per l'Aerospazio e Difesa nei *Dow Jones Sustainability Indices*
- ✓ Per la prima volta nella **Climate-A List di CDP 2020**
- ✓ Riconosciuta **UN Global Compact LEAD**



FILIERA DI FORNITURA

- ✓ **LEAP 2020:** programma di analisi, supporto e formazione dedicato all'intera **filiera di fornitura** per **valorizzare capacità ed eccellenza tecnologica dei partner**
 - **+1.300** fornitori analizzati
 - **200** eleggibili per potenziali *collaborazioni*, di cui **67** accordi già sottoscritti
 - **+100** coinvolti in progetti di sviluppo e formazione manageriale e specialistica
 - **+30 aggregazioni** tra fornitori nazionali supportate da Leonardo



INNOVAZIONE

- ✓ Sviluppati, tra il 2019 e il 2020, i c.d. «**Leonardo Labs**», dedicati alla ricerca ed innovazione
- ✓ Finalizzato il progetto del Supercalcolatore «**davinci-1**»
- ✓ Lanciata iniziativa «**Business Innovation Factory**»
- ✓ **Realizzazione piattaforma tecnologica abilitante** e cyber sicura, basata su *competenze distintive*, quali **Cloud, HPC, AI e Comando e Controllo**



PORTAFOGLIO

- ✓ Acquisita la società svizzera **KOPTER (Elicotteri)**
- ✓ Acquisita quota di minoranza di **GEM Elettronica (Elettronica Difesa)**
- ✓ Accordo vincolante per acquisizione quota del **25,1%** della società tedesca **HENSOLDT** (Elettronica Difesa)
- ✓ Continua attenzione su condizioni mercato USA per **valorizzazione DRS**



THANK **YOU**
FOR YOUR ATTENTION

leonardocompany.com