

La strategia di Finmeccanica: il coraggio di scegliere

Pier Francesco Guarguaglini

Presidente e Amministratore Delegato di Finmeccanica

Genova, Hotel Bristol - 30 maggio 2006

AVERE UNA STRATEGIA

Per mettere in atto una strategia bisogna:

- conoscere lo scenario esterno entro cui ci si deve muovere;
- conoscere a fondo i propri punti di forza e di debolezza;
- fare delle scelte.

I primi due punti richiedono esperienza, competenza e capacità di vedere lontano: tutte cose che si possono acquisire con il tempo e avendo dei bravi maestri.

Il terzo punto, invece, necessita di una qualità che non si può insegnare: come diceva Manzoni: “Il coraggio, uno non se lo può dare.”

Quando si fanno delle scelte si corrono sempre dei rischi. Non si può pensare di sviluppare una strategia senza rischiare. La cosa importante è che i rischi che si affrontano siano noti, proporzionati ai risultati attesi e non superiori alle forze di chi li corre.

A proposito della strategia di investimenti di General Electric in Cina, Jack Welch diceva che “se è sbagliata, significa la perdita di un miliardo di dollari, forse un paio di miliardi di dollari, ma se è giusta, è il futuro di questa azienda per il prossimo secolo”.

IN FINMECCANICA

Quando assunsi il mio attuale incarico, quattro anni fa, Finmeccanica era da poco quotata in borsa, ma era ancora un Gruppo con dimensioni ridotte rispetto ai suoi competitori internazionali e quindi non era in grado di investire a sufficienza in tecnologia e innovazione, cosa che la rendeva poco competitiva.

Inoltre, anche se stava cercando di proporsi a livello europeo e di prendere parte al processo di riorganizzazione dell'industria dell'aerospazio e della difesa, che stava iniziando in quel periodo, lo faceva con poca efficacia.

Aveva partecipato, infatti, alla creazione di alcune *joint venture* internazionali, per lo più su base paritetica, ma sempre in posizione di debolezza, sia perché il cliente finale straniero era più forte rispetto a quello italiano, sia perché i *partner* industriali erano più forti e la relegavano in un ruolo subalterno.

Una delle mie prime scelte, fu di sciogliere le *joint venture* paritetiche e di orientarmi, per il futuro, verso alleanze in cui ci fossero chiaramente un *leader* e un *follower*. Finmeccanica avrebbe deciso di volta in volta quale ruolo assumere.

GLI ELICOTTERI

La prima partita fu quella degli elicotteri.

Il mercato elicotteristico era uno dei più promettenti nel settore dell'aerospazio e difesa, e Finmeccanica era molto ben posizionata: all'epoca possedeva il 50 per cento di AgustaWestland, che era tra le aziende *leader* a livello mondiale.

Inoltre, AgustaWestland disponeva di ottimi prodotti, tra cui per esempio l'EH101, che avrebbe giocato un ruolo essenziale nello sviluppo della strategia.

Infatti, sapendo che dopo breve tempo ci sarebbe stata la gara per la fornitura degli elicotteri per il presidente degli Stati Uniti, conducemmo una coraggiosa trattativa con GKN per rilevare l'altra metà di AgustaWestland, accettando di pagare un prezzo un po' più alto del dovuto, convinti che una vittoria nella gara presidenziale ci avrebbe ampiamente ripagati. E così fu.

L'ELETTRONICA PER LA DIFESA

Il secondo fronte riguardava l'elettronica per la difesa ed era molto più complesso.

Anche questo era un settore in grande crescita, nel quale Finmeccanica disponeva di alcune eccellenze riconosciute a livello internazionale.

Finmeccanica aveva una *joint venture* paritetica con BAE Systems, AMS, nel campo dei sistemi navali e terrestri. Su quella base, avviammo la trattativa Eurosystems, con l'obiettivo di estendere l'alleanza anche al campo

dell'avionica, delle comunicazioni e dei sistemi per il controllo del traffico aereo.

Le trattative furono lunghe e gli obiettivi cambiarono in parte in corso d'opera, ma alla fine giungemmo ad un risultato molto positivo.

Creammo due società interamente controllate da Finmeccanica: Selex Communications, che includeva le comunicazioni militari protette di BAE, e Selex Sistemi Integrati, con cui riprendevamo il controllo della parte italiana di AMS con l'aggiunta dei sistemi per il controllo del traffico aereo. E poi, nel campo dell'avionica, costituimmo Selex Sensors and Airborne Systems, una *joint venture* di cui Finmeccanica ha il 75 per cento.

Alla fine, Finmeccanica era diventata il secondo operatore in Europa nell'elettronica per la difesa e, considerando anche AgustaWestland, il secondo fornitore del DoD britannico, dopo BAE.

La Gran Bretagna era ormai diventata il nostro secondo mercato domestico.

LO SPAZIO

Diverse furono le scelte nel settore spaziale.

Le prospettive di mercato in questo campo erano più incerte, ma i servizi satellitari avrebbero potuto contare nel medio termine sullo sviluppo di alcuni grandi programmi europei (Galileo, GMES) e nazionali (Cosmo SkyMed).

Finmeccanica, che aveva da poco acquisito Telespazio, decise quindi di scommettere sul settore dei servizi.

È noto che la Francia è il Paese *leader* in Europa per quel che riguarda lo spazio. I due grandi attori europei sono EADS, che è sì franco-tedesca, ma con il baricentro spostato verso Parigi, e Alcatel.

Per evitare di rimanere schiacciati da un possibile accordo tra questi due giganti, decidemmo di prendere noi l'iniziativa e avviammo una trattativa con Alcatel.

La scelta, in questo caso, fu di costituire due *joint venture* non paritetiche. Riconoscemmo ad Alcatel un'obiettiva predominanza nel campo della manifattura, lasciandole perciò la *leadership* in Alcatel Alenia Space, e puntammo invece sui servizi satellitari, ove vantavamo una maggiore tradizione, assumendo la guida di Telespazio.

Questo assetto azionario, insieme a delle regole di *governance* tali da tutelare gli interessi nazionali sotto il profilo della sicurezza, del *know-how* e dell'occupazione, ha messo Finmeccanica al centro della scena anche nel settore spaziale.

CONCLUDENDO...

Aver avuto il coraggio fare delle scelte precise, di rinunciare a qualcosa per migliorare in qualcos'altro e di correre dei rischi per ritrovarsi poi in una situazione più forte, è stata una politica che ha dato i suoi frutti.

Dal 2001 ad oggi, i ricavi sono raddoppiati (da 6.8 a 11.5 € mld) e il titolo si è apprezzato significativamente sul mercato.

Finmeccanica è diventata il secondo fornitore del MoD britannico, il sesto gruppo al mondo nell'elettronica per la difesa e l'operatore *leader* in Europa nello spazio.

Gli elicotteri di AgustaWestland sono stati adottati non solo dal Presidente degli Stati Uniti, ma anche dal Royal Squadron britannico e sono richiesti in tutto il mondo.

Oggi Finmeccanica può dialogare con le altre aziende europee su un piano di parità e rivendicare per sé e per il Paese un ruolo di tutto rispetto. E può proporsi come *partner* di fiducia per i grandi sistemisti di sistemi americani, riuscendo a competere con successo su tutti i principali mercati internazionali.

Dopo essersi guadagnata l'appellativo di 'stella nascente' dell'industria europea della difesa da parte del *Financial Times*, Finmeccanica ha ora il compito, forse ancora più difficile, di confermare la sua nuova posizione.

E per farlo ha una sola strada: continuare a scegliere con coraggio.