

**SPECIALE** DIFESA E SICUREZZA



# Di casa nel mondo

Il saper fare che tiene in quota l'Italia da sessant'anni e fa volare anche Bush. Pier Francesco Guarguaglini racconta Finmeccanica

**F**INMECCANICA, COMPIE SESSANT'ANNI. Un lasso di tempo importante che accompagna a pieno titolo la storia del nostro paese. Quale occasione migliore per incontrare Pier Francesco Guarguaglini, presidente e amministratore delegato della prima realtà italiana ad alto contenuto tecnologico attiva a livello globale nei settori aerospazio, difesa, sicurezza.

**Ingegnere, in che modo il gruppo Finmeccanica è riuscito a vivere fino in fondo la sua italianità e nello stesso tempo a diventare protagonista su scala internazionale?**

Finmeccanica è diventata nei sessant'anni della sua storia sinonimo di eccellenza nel mondo, guidando e accompagnando l'evoluzione industriale del nostro paese. Abbiamo ereditato marchi e imprese che hanno fatto la storia dell'Italia e ne abbiamo fatto dei nuovi motori di sviluppo economico, preparandoli a varcare le frontiere per rispondere alle sfide dell'economia globalizzata. La strategia perseguita in questi ses-

sant'anni è stata quella di investire in ricerca e sviluppo e di valorizzare sia l'intelligenza sia il "saper fare" italiano. Queste iniziative portano oggi i loro frutti: abbiamo allargato la nostra base industriale in Europa, dove la Gran Bretagna è diventata un vero e proprio mercato domestico e i nostri prodotti ci rendono competitivi a livello internazionale. Oggi possiamo dire che le nostre radici sono in Italia, la nostra casa è in Europa e il nostro mercato è il mondo.

**In un mondo soggetto a continue turbolenze come quello in cui opera Finmeccanica, come si riesce a "gestire il futuro", che è anche il titolo della lectio magistralis che ha tenuto quando le è stata conferita la laurea honoris causa all'Università di Genova?**

Per gestire il futuro occorre prima "immaginare" il futuro. È essenziale avere una visione chiara di quale sarà lo scenario di riferimento per decidere le strategie più appropriate. È fissare con chiarezza l'obiettivo che si vuole raggiungere. Il passo successivo

è prevedere come evolverà il mercato, quali saranno i cambiamenti geopolitici, come cambieranno i rapporti tra i diversi giocatori della partita. Ciò è fondamentale per definire e gestire con lungimiranza le risorse: valorizzare le persone, l'asset aziendale più prezioso, padroneggiare la tecnologia e lavorare a nuove soluzioni. A questo punto ci si deve assumere il rischio della scelta di una determinata strategia per puntare al risultato, accettando magari uno svantaggio iniziale o di pagare un prezzo più alto, sapendo che una vittoria in una commessa o un accordo vantaggioso ripagheranno ampiamente l'investimento fatto. Per questo è anche essenziale diffondere nelle persone la cultura aziendale della responsabilità della scelta.

**Dunque, fare impresa in Italia e competere nel mondo è ancora possibile?**

È possibile ma, per ottenere buoni risultati, occorre il concorso di una serie di fattori, interni ed esterni all'azienda. Il "saper fare" italiano da solo non basta: va sostenuto da una chiara strategia aziendale, che giochi bene sui molteplici tavoli che si presentano e che sfrutti le circostanze e i mutamenti di scenario che si presentano. Al contempo è indispensabile contare su una rete di interlocutori a livello paese che garantisca le condizioni migliori affinché quel "made in Italy" si affermi nel mondo. È quel "fare sistema" che innesca un circolo virtuoso di cui beneficiano, in termini di immagine e di competitività, i nostri prodotti e le nostre idee in Italia e all'estero. Emblematico il successo dell'US101 nella gara statunitense per l'elicottero presidenziale: la nostra vittoria è il frutto di un intenso e lungo lavoro svolto da Finmeccanica, a livello di prodotto e di relazioni internazionali. E alla fine è stata premiata

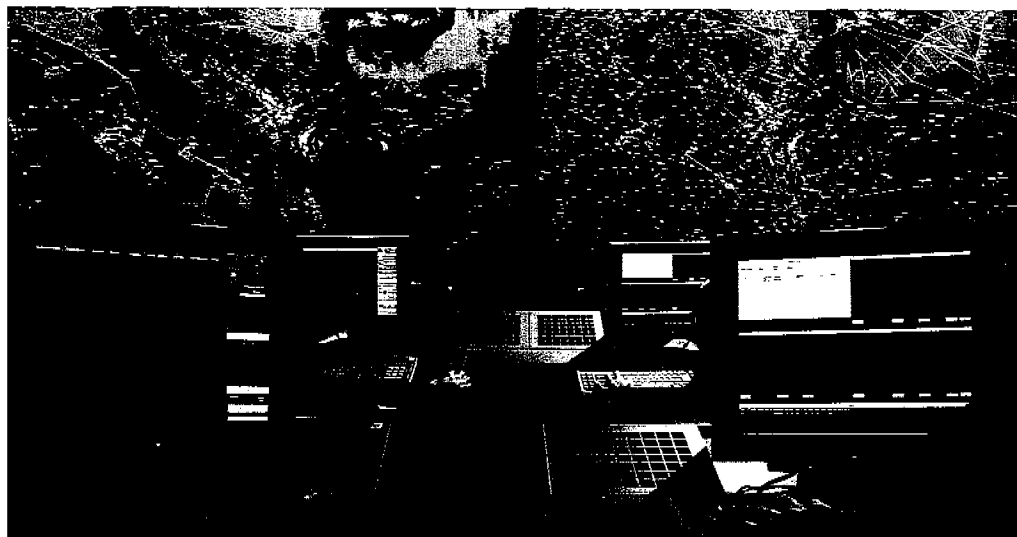
la capacità di costruire un lavoro di squadra senza precedenti e di gestire, a tutti i livelli (politico, istituzionale, militare, industriale e diplomatico) un coinvolgimento di uomini e imprese che, al di là dell'indiscussa superiorità tecnologica del prodotto offerto, ha realmente fatto la differenza.

**Il Gruppo ha dato il via a una decisa politica di acquisizioni non solo sul versante interno. All'estero ha acquistato stabilimenti e centri di ricerca. Queste mosse a quale strategia rispondono?**

Per rimanere competitiva Finmeccanica ha bisogno di dimensioni adeguate e di un volume di ricavi che sostenga gli investimenti in ricerca e sviluppo, base dell'eccellenza tecnologica dei nostri prodotti. Per questo il Gruppo ha impostato una politica di acquisizioni in Italia e all'estero, individuando >

**«Per gestire il futuro occorre prima "immaginarlo", prevedere l'evoluzione del mercato, i cambiamenti geopolitici. Ciò è fondamentale per definire e gestire con lungimiranza le risorse: valorizzare le persone, padroneggiare la tecnologia e lavorare a nuove soluzioni»**

**Pier Francesco Guarguaglini, presidente e ad di Finmeccanica. Sopra, un sistema di difesa. Nella pagina accanto, l'elicottero presidenziale US101**



► le migliori opportunità per lo sviluppo del nostro business. La strategia di acquisizioni è modulata a seconda del mercato, della tecnologia di cui disponiamo e degli obiettivi che ci poniamo. Le acquisizioni in Gran Bretagna negli elicotteri miravano ad ottenere la leadership nel mercato mondiale del settore. Nell'elettronica per la difesa la scommessa era quella di accreditarsi nel mercato europeo più importante del settore aprendo un canale privilegiato per migliorare la posizione sul ricco mercato Usa. Il nostro obiettivo è quello di salire nella piramide produttiva per essere "prime contractor" di sistemi integrati complessi e proporci come fornitore privilegiato dei grandi sistemisti americani. Ma Gran Bretagna e Stati Uniti sono soltanto alcuni tra i possibili sbocchi per le nostre attività. Finmeccanica ha investito in siti produttivi in Francia, Russia, Romania, Australia, India e ha allargato la sua presenza commerciale ai cinque continenti.

**Quali requisiti bisogna avere per risultare un gruppo attraente agli occhi degli Stati Uniti d'America?**

Gli Stati Uniti sono un paese che da solo rappresenta la più grande fetta di mercato nel settore dell'aerospazio, difesa e sicurezza, perciò è fondamentale avere un buon posizionamento. Il mercato della difesa americano è un mercato duro, dove vince il prodotto migliore purché si giochi la partita su tutti i fronti, dal consenso dell'opinione pubblica a quello delle istituzioni. Quando si entra in un mercato così sensibile, si accoglie non solo la Finmeccanica, ma un intero sistema paese nel quale si ripone la propria fiducia. Per questo occorre il sostegno di un sistema all'altezza della sfida. E bisogna portare sul suolo americano consistenti investimenti in tecnologie di punta e creare nuova occupazione locale, in una prospettiva di lungo periodo che preveda non il semplice sfruttamento del territorio che ci ospita ma un consolidamento della nostra presenza industriale e un proficuo scambio con i maggiori player americani.

**In quale momento si è sentito più orgoglioso del suo lavoro?**

Sarebbe facile dire il successo dell'US101 o quello più recente del C27J, ma non sarebbe giusto citare un solo risultato. Diciamo che l'aspetto più importante riguarda i risultati che il Gruppo ha ottenuto in questi anni, nel suo complesso. Numeri e obiettivi conseguiti in un periodo di tempo molto limitato, nel quale Finmeccanica è passata da un ruolo secondario a quello di protagonista sulla scena internazionale.

**«Il terrorismo ha avuto un enorme impatto in tutti i paesi occidentali e non solo: si è dato nuovo valore alla sicurezza e gli investimenti nella difesa sono aumentati. Le aziende attive in quei settori sono state così spinte a fornire soluzioni adeguate alle nuove minacce»**

**Ingegnere, lei ha una profonda cultura manageriale. Però ha dimostrato coi fatti di avere sul lavoro anche un taglio imprenditoriale. Qual è il segreto di questo cocktail?**

I risultati conseguiti da un Gruppo industriale complesso come Finmeccanica non possono essere attribuiti ai meriti di un singolo individuo, ma sono frutto del lavoro comune di moltissime persone, ciascuna con il suo contributo prezioso. Il presidente di un Gruppo come il nostro è il punto di sintesi di una "squadra" che, ai diversi livelli, lavora sul comune obiettivo.

**In che misura l'emergenza terrorismo ha determinato un diverso approccio nel modo di lavorare di Finmeccanica?**

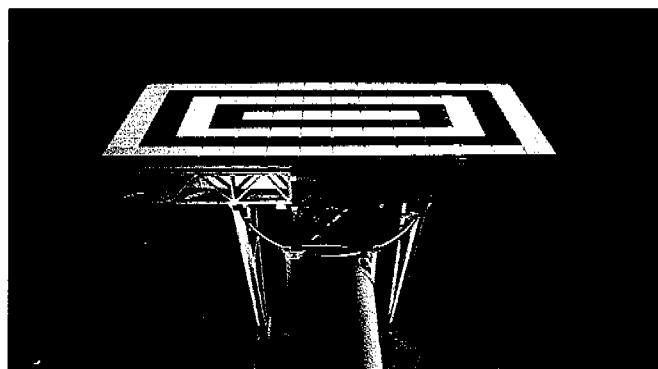
Il terrorismo ha avuto un enorme impac-

to in tutti i paesi occidentali e non solo: si è dato nuovo valore alla sicurezza e gli investimenti nella difesa sono aumentati. Certamente le aziende operanti in quei settori sono state sollecitate dal cambiamento storico e spinte a fornire soluzioni adeguate a fronteggiare le nuove minacce. In questo contesto anche Finmeccanica può offrire il suo contributo in termini di competenze e tecnologie senza che ciò comporti una diversità nel modo di lavorare riconducibile all'emergenza terrorismo, anche perché le soluzioni che offre sono applicabili a molteplici scenari in cui la sicurezza è fondamentale.

**Intorno al suo lavoro in Finmeccanica lei pare essere riuscito nell'impresa impossibile di mettere d'accordo la politica. Come ci è riuscito?**

L'obiettivo principale di un'azienda che è sul mercato è quello di creare valore per tutti i portatori di interesse: garantire agli azionisti il ritorno sull'investimento, fornire al cliente un prodotto affidabile, salvaguardare e promuovere l'occupazione, migliorare la qualità della vita dei cittadini. Fin quando Finmeccanica sarà in grado di tenere fede a questi impegni, sarà l'intero sistema paese a trarne beneficio, in termini di immagine, competitività, benessere. Ritengo che tali obiettivi siano comuni all'industria e alle istituzioni e pertanto pienamente condivisibili dal mondo politico.

**Enzo Manes**



Sopra, il sistema ALE 9. A lato, il nuovo velivolo C27J

