

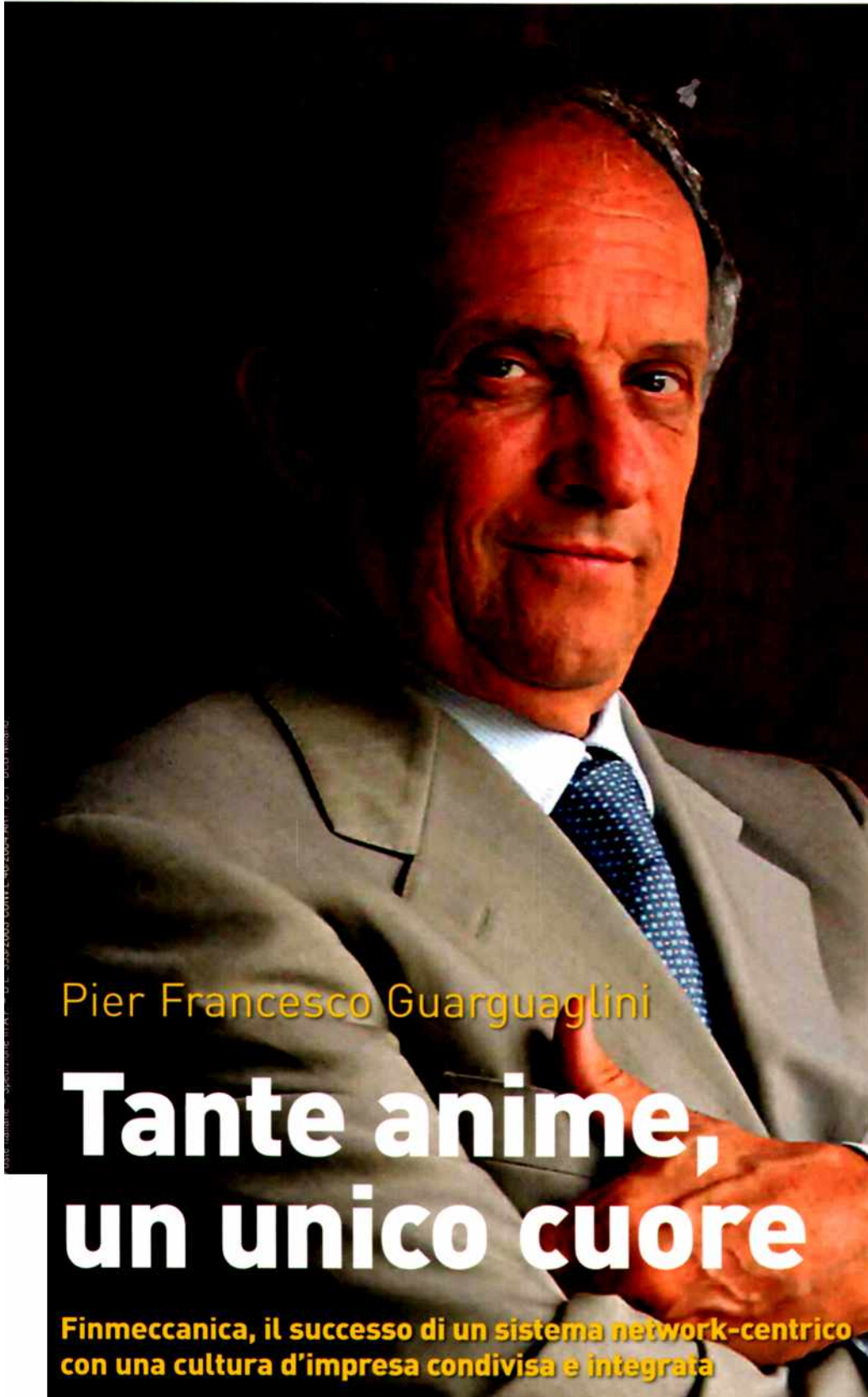
---

---

L'IMPRESA

N° 2  
2009

R I V I S T A I T A L I A N A D I M A N A G E M E N T



Pier Francesco Guarguaglini

# Tante anime, un unico cuore

Finmeccanica, il successo di un sistema network-centrico  
con una cultura d'impresa condivisa e integrata

PROTAGONISTI. Pier Francesco Guarguaglini, presidente e ad di Finmeccanica



# Tante anime, un unico cuore

Il successo di un sistema network-centrico, con una cultura d'impresa condivisa e integrata. Pier Francesco Guarguaglini racconta Finmeccanica a Franco Vergnano

**I**nsieme a Fiat e pochi altri, Finmeccanica è l'unico gruppo italiano che – con 73mila dipendenti – riesce a entrare nella classifica "Fortune" delle prime 500 aziende del mondo. Inoltre è proprio grazie alla società italiana che il nuovo presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, volerà su un elicottero tecnologicamente avanzato come quello prodotto dall'AgustaWestland (e comprato, per ragioni di sicurezza, anche dall'imperatore del Giappone). È solo un esempio. Se ne potrebbero fare molti, dai treni alle metropolitane, ad altri prodotti che chiaramente il consumatore non acquista tutti i giorni, ma di cui molto spesso siamo comunque tutti utilizzatori, magari inconsapevoli. In questa intervista l'ingegner Pier Francesco Garguaglini, presidente e amministratore delegato di Finmeccanica, racconta la cultura d'impresa che sta costruendo questo gruppo a livello internazionale e che ha nel proprio Dna "un sistema network-centrico fortemente integrato".

**La Finmeccanica ha cambiato radicalmente pelle e missione nell'ultimo decennio. Da follower a leader nei settori hi-tech dell'aerospazio, difesa e sicurezza. Come è cambiata la cultura d'impresa nel gruppo?**

Per gestire un processo di crescita complesso come il nostro è stata necessaria una riflessione sui valori profondi che sono alla base del nostro "fare impresa". Attorno a questo nucleo abbiamo avviato un processo di condivisione, tuttora in corso, con tutte le nostre aziende, affinché quei valori divenissero i nuovi assunti di base sui quali fondare la nostra distintiva cultura d'impresa.

**Qual è la sua vision?**

Abbiamo una visione di lungo periodo. Per impostare una strategia di successo occorre saper guardare lontano e giocare d'anticipo. Il nostro è un settore particolare, perché gli effetti delle decisioni prese si possono riscontrare solo a distanza di anni: la progettazione di un elicottero, per fare un esempio, deve essere fatta con anni e anni di anticipo. Per questo è necessaria l'intuizione, l'analisi e lo studio di lungo periodo e lavorare con una grande visione progettuale. E poi c'è una "cultura del rischio" che restituisce al termine impresa il suo significato primario: un'opera che si comincia e si ha intenzione di portare a termine, anche se presenta delle difficoltà e potrebbe essere di esito dubbio. Infine, si stabiliscono obiettivi chiari e condivisi e si agisce avendo il coraggio di rischiare, basandosi sempre su un'attenta valutazione di fatti, situazioni e conseguenze future.

**Come avete maturato le vostre decisioni? Che difficoltà avete incontrato?**

Operiamo in un mercato globale ed è essenziale condividere un concetto di internazionalizzazione intesa, prima di tutto, come *habitus* mentale. Oggi Finmeccanica è stabilmente insediata in contesti internazionali ma per "diventare" internazionale deve valorizzare le specificità culturali e professionali a tutte le latitudini e ricondurle a un *modus operandi* comune, per essere americani negli Stati Uniti, inglesi in Inghilterra, francesi in Francia e italiani in Italia e sentirsi, al tempo stesso, "di Finmeccanica" in ogni parte del mondo.

**Che cosa ha voluto dire tutto questo a livello culturale? Si sono formate diverse "tribù"?**

Qui entra in gioco il valore dell'integrazione, intesa non solo come amalgama delle differenti "anime" aziendali, ma soprattutto come scambio di esperienze e culture. Un gruppo globale deve essere al suo interno organizzato e coeso in modo che ciascuno, ovunque, si senta partecipe di un disegno unitario. Prendendo a prestito una terminologia utilizzata nel nostro business, Finmeccanica è un sistema network-centrico, con il comando e controllo posto nella capogruppo e i sensori distribuiti nelle aziende operative e dove le comunicazioni giocano un ruolo cruciale.

**Una definizione, si potrebbe dire, decisamente fuori dagli schemi.**

Per noi l'integrazione non è la semplice somma delle parti o delle identità, ma dà vita a un sistema dinamico che genera opportunità di crescita per le persone e per il business. La linfa che nutre questo sistema è l'innovazione, cioè la capacità di produrre ricchezza a partire dall'invenzione. L'innovazione è un processo costante, calato nella quotidianità del "saper fare" aziendale, diventando consuetudine. L'innovazione non è solo un fatto tecnologico, ma un atteggiamento mentale che non ha età, che accompagna l'individuo per la sua intera vita professionale e che lo porta a sperimentare continuamente nuovi approcci.

**Quali le principali leve che avete utilizzato?**

Abbiamo lavorato sugli elementi visibili che sono lo specchio e il canale comunicativo della parte non visibile, mediante i quali i valori profondi fluiscono e vengono condivisi nell'organizzazione. Abbiamo creato un sistema di comunicazione interna con la funzione strategica di creare consenso e adesione su valori e obiettivi comuni, avvalendosi di strumenti diversificati di diffusione delle informazioni, di appuntamenti aziendali con forte valenza emotiva e

simbolica e di un sistema di marchi, simboli, colori e vesti grafiche comuni che, a livello di immagine, ha reso manifesto il valore dell'integrazione.

**Quali sono stati il ruolo e l'evoluzione della direzione Risorse umane in questo processo?**

In tutte le attività lo spartiacque tra successo e fallimento è dato dal valore delle persone. Non fa eccezione il gruppo Finmeccanica dove le persone sono state la chiave

di volta dei nostri successi. D'altra parte il mercato ha imparato ad apprezzare le risorse intangibili delle aziende e di tutte le nostre risorse, quella umana è la più sensibile e la più "immateriale". La funzione Risorse umane supporta il "governo" dell'evoluzione culturale di gruppo, con occhio attento alle dinamiche già in atto e operando su precise linee guida: attenzione ai processi di creazione e diffusione delle conoscenze, sviluppo delle capacità di fondere competenze di business con competenze gestionali, integrazione degli stili cooperativi. Finmeccanica punta a essere una "società di successo", competitiva nel tempo e le persone devono sostenere questa sfida. E l'investimento fatto per coltivare i talenti è stato uno dei principali fattori che oggi fanno apprezzare Finmeccanica dal mercato.

**Come hanno influito sulla composizione del personale la crescita e l'evoluzione del gruppo e una nuova presenza sul mercato?**

Indubbiamente il cambiamento ha influito sul "personnel mix". La crescita geografica del business ha avuto ripercussioni sulla composizione nazionale della nostra forza lavoro e la focalizzazione sull'alta tecnologia ha generato cambiamenti a livello dei profili professionali richiesti. Attualmente su circa 73mila dipendenti, il 40% lavora all'estero. Del resto, se si vogliono conquistare nuovi mercati, bisogna essere disposti a investire sul territorio e a collaborare con le aziende locali, diventandone partner e impiegando le loro risorse umane per trasferire tecnologia e know-how. L'impulso dato ai settori strategici ha avuto ripercussioni sulle specializzazioni richieste ai nuovi assunti. Pensiamo agli sviluppi del settore elicotteri o agli insediamenti produttivi dei materiali compositi per l'aeronautica, per sostenere i quali nel periodo 2005-2007 il gruppo Finmeccanica ha assunto in Italia più di 2mila ingegneri.

**Avete individuato profili specifici per un mercato da titani come quello dell'aerospazio, dove il campo di gioco è il mondo intero e gli avversari tutti colossi ?**

Sono già molti anni che Finmeccanica

è sulla frontiera dell'innovazione tecnologica. L'attività sui materiali compositi è iniziata nei nostri laboratori già dagli anni Ottanta e la leadership nei sistemi radar è frutto di una tradizione ancor più lunga. Ci siamo quindi dotati da tempo di profili professionali di alto livello nella ricerca e nell'engineering. Oggi Finmeccanica ha bisogno di figure manageriali in grado di gestire contesti complessi, con competenze trasversali e visione sistemica. È la figura dell'International business engineer, per il quale abbiamo tagliato un master su misura.

**Accanto a nuove figure con competenze specifiche, che cosa si è fatto per riqualificare i profili già presenti in azienda?**

Dedichiamo la stessa cura nella valorizzazione di tutti i livelli professionali, affinché ciascuno si senta necessario e funzionale a un comune obiettivo. E mettiamo in campo un sistema di formazione permanente, integrato e internazionale, con iniziative rivolte a tutte le fasi di crescita professionale. Dai percorsi di induction per i laureati neoassunti, ai progetti tagliati su misura per il middle management, al sistema di formazione manageriale che si concentra sulle qualità chiave: visione strategica, creatività, leadership, fusione di competenze tecniche e gestionali. Con un occhio di riguardo allo sviluppo di quelle "virtù" che servono alla gestione ottimale delle persone: l'ascolto, la comprensione, il coinvolgimento e la responsabilità.

**Avete politiche particolari per le "pantere grigie", un altro fattore dirimente in un'azienda come la vostra e in settori dove spesso le conoscenze tecnologiche chiave devono essere sedimentate per trasformarsi poi in prodotti che abbiano un reale vantaggio competitivo?**

Siamo convinti che le potenzialità non si trovino solo nei giovani talenti ma siano diffuse a tutti i livelli. Si tratta di un patrimonio di competenze, abilità e creatività dei singoli non del tutto conosciuto che tuttavia è il motore della nostra attività. Il premio Innovazione ogni anno fa emergere idee innovative

e trasforma la conoscenza "tacita" di tecnici, ingegneri, addetti alla ricerca e persone che lavorano in ogni struttura aziendale, in conoscenza "esplicita" che valorizza il talento individuale facendone patrimonio comune.

**Quali sono le modalità di recruiting di nuove leve *ad hoc* per la vostra mission aziendale?**

Nel 2006 abbiamo lanciato il master Fthink in International business engineering, per individuare e coltivare risorse con caratteristiche di assoluta eccellenza. È una formula originale che fonde cultura universitaria, manageriale e tecnologica, tagliata su misura per la formazione dell'International business engineer, che sappia operare in un contesto complesso e multitecnologico. Il master è diventato una best practice internazionale e dimostra che, a fronte di una proposta seria e credibile, molti giovani brillanti sono disposti a venire a studiare in Italia da tutto il mondo, Usa compresi.

**Nella letteratura manageriale sono state elaborate numerose tipologie di culture organizzative (autoritaria, burocratica, paternalistica-clientelare, tecnocratica). Finmeccanica si riconosce in qualcuna di queste o ha sviluppato un modello autonomo di cultura d'impresa?**

Finmeccanica è una realtà multinazionale complessa e articolata, composta da aziende con una loro anima, una loro storia e una loro cultura. Difficile pertanto inquadrare la cultura organizzativa di Finmeccanica in uno schema preconstituito, anche perché non ci sentiamo "arrivati", né riteniamo che il gruppo abbia assunto una fisionomia definitiva e non ci sia margine per una sua evoluzione. Portiamo avanti il nostro impegno con un certo "strabismo", con l'attenzione all'efficienza operativa di ciò che è già in essere e una forte tendenza all'innovazione. Credo che la metafora che possa meglio rappresentarci è quella dell'organismo vivente, che "respira" l'aria del mercato, con occhio attento e critico e capace di adattarsi, usando non solo il cervello e le braccia, ma anche il cuore. ■