



Traduzione da : *Lombard – The Italian Magazine of International Finance*

Aprile – Maggio 2009

Da più di 25 anni nel Gruppo Finmeccanica, Pier Francesco Guarguaglini(72 anni), oggi Presidente e Amministratore Delegato, è stato l'uomo chiave che ha dato impulso alla crescita del Gruppo attraverso linee esterne e una marcata internazionalizzazione. In particolare con l'acquisizione di AgustaWestland e DRS. Così ha risposto alle domande di Lombard.



Con DRS e AgustaWestland, Finmeccanica ha segnato due benchmark nell'M&A dell'Italia verso l'estero. Qual è stato il contributo strategico di queste acquisizioni alla crescita e alla diversificazione del Gruppo, anche in termini di cultura aziendale e sviluppo della ricerca?

L'assunzione totale del controllo delle due aziende ci ha fornito una leva decisiva per competere a livello globale: un'identità forte sullo scacchiere internazionale. Oggi siamo in grado di rispondere a ogni richiesta del mercato, ovviamente secondo diversi livelli di presenza. Oltre all'Italia, che rimane per noi di interesse primario, disponiamo di una base solida nel Regno Unito, mentre negli USA, dopo l'acquisizione di DRS, possiamo contare su un vasto mercato domestico ricco di opportunità. In termini di cultura aziendale queste operazioni dimostrano il grande valore dell'integrazione. Il mercato dell'aerospazio e difesa oggi non è a compartimenti stagni, ma unificato dalle medesime esigenze di protezione. Ciò stimola le aziende a ragionare secondo prospettive integrate in termini di opportunità e di rischi sul mercato, mettendo a fattor comune competenze e strategie per proporre un'offerta che spazia dai piccoli sensori alle grandi piattaforme e ai sistemi più complessi. E ne beneficia lo sviluppo della ricerca, perché possiamo

“legare” le attività di innovazione svolte a qualsiasi latitudine in una strategia discussa e coordinata dalla Capogruppo e che coinvolge trasversalmente tutte le nostre Società.

Quali sono stati i fattori chiave che vi hanno consentito di prevalere in queste gare?

Prima di tutto una visione strategica che si concentri sullo sviluppo sostenibile del business. Con AgustaWestland abbiamo sciolto una joint venture paritetica per avere libertà di manovra nelle strategie di prodotto e di mercato. Abbiamo pagato un prezzo forse un po' alto, ma siamo arrivati a competere con i “grandi” del settore e i risultati non si sono fatti attendere. Per DRS è stata determinante l'analisi strategica. Una presenza stabile in USA ci avrebbe fatto fare un salto di qualità e quindi abbiamo valutato con accuratezza la compatibilità delle attività e delle tecnologie di DRS con quelle presenti in Finmeccanica. DRS non è paragonabile ai grandi *competitor* statunitensi, ma ha un portafoglio prodotti adattabile a tutti i tipi di piattaforme esistenti, che si sposa perfettamente con quelle su cui operano le nostre aziende. Anche nell'elettronica per la difesa, abbiamo rimesso in discussione alleanze consolidate – come la joint venture AMS – per ridisegnare un accordo globale che ci ha fatto diventare il secondo operatore in Europa.

Nell'acquisizione di DRS c'è stato un contributo al buon fine dell'operazione anche dell'ambasciata italiana negli Usa. Quale ritiene che debba essere anche in futuro il ruolo di supporto delle ambasciate italiane nel mondo per un business impostato in gran parte sulla difesa e la sicurezza?

Ogni operazione di grande valenza strategica industriale, non solo per un Gruppo come Finmeccanica, ma per l'intero Paese che ne trae beneficio in termini di economia e di prestigio internazionale necessita, come è naturale, del sostegno di tutto il sistema nazionale. E così è stato anche per questa operazione. Negli ultimi anni abbiamo ottenuto da parte del Governo italiano appoggi concreti nello sviluppo di una politica di internazionalizzazione, perché ormai è chiaro che quando si stabiliscono forme di cooperazione tecnologica e industriale si ottiene un ritorno di crescita reciproca. Da questo punto di vista è essenziale il ruolo delle Ambasciate quali portavoce delle opportunità che l'industria nazionale può offrire all'estero. Ai nostri ambasciatori nel mondo spetta compito di spiegare quanti vantaggi si possono trarre dal miglioramento della collaborazione industriale e dalla condivisione delle tecnologie.

È favorevole a una rapida integrazione delle aziende acquisite nella gestione centralizzata del Gruppo o al rispetto delle autonomie? In concreto qual è il livello di centralizzazione e di controllo che la capogruppo esercita su AgustaWestland e in particolare su DRS?

Sono favorevole se per integrazione si intende condividere una strategia comune, per mettere a frutto le specificità delle singole realtà industriali, colmando le lacune e valorizzando le eccellenze. Per noi integrazione significa creare uno “stile Finmeccanica” che faccia riconoscere le aziende come appartenenti ad un grande gruppo internazionale, senza rinunciare alla propria identità, fatta di persone con una storia e una cultura. In concreto Finmeccanica è una holding industriale che stabilisce e governa, a livello centrale, le strategie e gli obiettivi di mercato, oltre a elaborare modelli per la gestione integrata di prodotti, risorse umane, tecnologie e processi. D'altra parte oggi per entrare nei mercati esteri occorre fare investimenti sul territorio e collaborare con le industrie locali. Per questo valorizziamo al massimo il personale locale presente nelle nostre aziende: sono loro i più qualificati per interagire al meglio con le controparti del posto, siano esse istituzioni, aziende, clienti. E' un processo in continuo divenire, ma già in AgustaWestland ha prodotto ottimi risultati. In DRS siamo appena all'inizio, dobbiamo studiare a fondo le sinergie, i punti di contatto e i margini di miglioramenti, ma ho fiducia che anche qui otterremo grandi soddisfazioni.

Quali sono gli strumenti che ritiene più efficaci per una politica di integrazione?

Lavoriamo prima di tutto sulle persone e su un efficace sistema di comunicazione interna. Il talento individuale e il bagaglio di conoscenze di ciascun dipendente è il motore primo di tutti i successi del Gruppo. E' la qualità delle persone che fa realmente la differenza in un contesto complesso come il nostro. E noi poniamo la massima cura affinché gli obiettivi siano chiari e condivisi e i valori fondanti del Gruppo siano declinati nel quotidiano lavoro di ognuno. Abbiamo un sistema di formazione permanente, integrato e internazionale rivolto a tutte le fasi di crescita professionale, dai laureati neoassunti al top management e volto a diffondere i valori della visione strategica e della creatività, ma anche a fondere competenze tecniche e gestionali e a integrare stili manageriali diversi. Di pari passo sviluppiamo un sistema di comunicazione interna che faccia da collante su valori e obiettivi comuni e che, avvalendosi di strumenti diversificati per la diffusione delle informazioni, renda manifesto il valore dell'integrazione.

A livello di top e middle management quali ritiene siano gli strumenti e le tecniche di selezione per sviluppare un'efficace corporate identity?

Oggi, quello di cui un gruppo multinazionale come Finmeccanica ha bisogno sono figure manageriali in grado di gestire contesti complessi, dotate di competenze trasversali, visione sistemica e capacità di gestione del cambiamento. E' la figura dell'*international business engineer*, per il quale abbiamo tagliato un Master su misura. Il Master Fhink in International Business Engineering ha lo scopo di individuare e coltivare risorse con caratteristiche di assoluta eccellenza, con una formula originale che fonde cultura universitaria, manageriale e tecnologica. Il master sta diventando una *best practice* internazionale e un punto di riferimento per l'attrazione di talenti da tutto il mondo.

In una recente presentazione ha sottolineato le opportunità che si stanno aprendo per il Gruppo a livello internazionale, specialmente in Turchia, Russia ed Emirati Arabi Uniti, ma anche Sud America. State sviluppando una politica di alleanze in queste aree o si procede per crescita organica, dall'interno del Gruppo?

Questi Paesi sono per noi non solo uno sbocco commerciale, ma anche importanti controparti con le quali stabilire collaborazioni strutturate e di lungo periodo. A questo proposito vorrei sottolineare che Finmeccanica è diventata un interlocutore diretto e autorevole di alcuni dei Governi di questi Paesi, come ad esempio la Russia, il Marocco e gli Emirati Arabi. Sono Paesi che hanno avviato grandi piani di modernizzazione nel campo della difesa e delle infrastrutture civili, settori nei quali vogliamo realizzare partnership e alleanze con le industrie locali dalle quali scaturisca un beneficio reciproco in termini di acquisizione di quote di mercato e di scambio di tecnologie. Penso ad esempio alla joint venture SuperJet International con la russa Sukhoi negli aerei regionali, o agli accordi con le ferrovie russe per l'Alta Velocità, ma anche alla collaborazione con l'industria turca nella realizzazione degli elicotteri T129 o alla consolidata presenza in Turchia delle nostre SELEX che forniscono sistemi integrati di comunicazione e controllo. Negli Emirati Arabi Uniti abbiamo un accordo con Mubadala Development Company per lavorare sui materiali compositi mentre la nostra Alenia Aermacchi si è aggiudicata la fornitura dell'addestratore M-346 alle forze Armate: anche in questo caso è prevista la collaborazione con l'industria locale per l'assemblaggio finale.

Dove ritiene che possano svilupparsi le migliori opportunità?

Concentriamo il nostro interesse sugli sviluppi del programma Eurofighter. Alenia Aeronautica è capofila in Turchia della campagna di promozione nel Paese, mentre buone prospettive possono nascere dal programma turco di ammodernamento dell'intero sistema di trasporto metropolitano e di superficie. Negli Emirati Arabi Uniti siamo interessati al vasto programma di sorveglianza terrestre, costiera e portuale del Paese, così come vedo ampi spazi di collaborazione in Libia e, per il settore dei trasporti e delle telecomunicazioni, in Cina.

Energia, trasporti, sistemi di sicurezza, infrastrutture sembrano essere nelle vostre proiezioni i settori di maggior crescita nel medio termine. Ritiene che il Gruppo abbia forze, finanza e competenze per rispondere alle sfide imposte anche dai nuovi modelli di sviluppo che si stanno delineando nello scenario post-crisi?

La crisi che stiamo attraversando sta colpendo tutti i settori produttivi e Finmeccanica non è certo immune dalle conseguenze di una recessione di imprevedibile durata. Ritengo tuttavia che ci siamo dotati di strumenti che ci consentono di guardare al futuro con un ragionevole ottimismo. Abbiamo lavorato per costruire una struttura finanziaria solida e mantenere alto il livello delle competenze tecnologiche. Continuiamo a investire nell'innovazione che rappresenta per noi una leva fondamentale per portare avanti scelte di lungo periodo che puntino al di là del momento specifico di questa crisi. E poi ritengo che ci siano due fattori che giocano a nostro vantaggio. I budget governativi della difesa, pur essendo soggetti a qualche riduzione, rimarranno in linea con le previsioni di lungo periodo e le grandi infrastrutture saranno il volano per il rilancio dell'economia con conseguenti investimenti da parte dei Governi. E poi Finmeccanica dispone di un equilibrato mix di attività tra settore civile e della difesa e potrà contare su un margine di recupero su quelle attività – penso al settore dei velivoli commerciali – che potrebbero risentire della congiuntura negativa.

Non c'è il rischio di una eccessiva diversificazione su troppi fronti?

Finmeccanica è ormai saldamente concentrata sui tre pilastri strategici degli Elicotteri, dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza e dell'Aeronautica, sui quali puntiamo per diventare ancor più competitivi. Tuttavia disponiamo di competenze consolidate anche nei settori dell'Energia e dei Trasporti e vogliamo valorizzare al massimo queste attività, vagliando con cura le opportunità di business secondo un principio di sostenibilità finanziaria.