



Imperial College

**Talento, tecnologia e crescita:  
la strategia di riorganizzazione di Finmeccanica**

P. F. Guarguaglini

*Presidente e Amministratore Delegato di Finmeccanica*

Londra, 10 maggio 2010

Sua Eccellenza, signore e signori, buonasera.

Mi sia consentito di esprimere il privilegio che provo a essere invitato dal Rettore dell'Imperial College, il professor Sir Keith O'Nions, e dal direttore della Business School, il professor David Begg, ad accettare l'incarico di professore associato. Grazie per la cortese ospitalità e per avermi chiamato a parlare questa sera.

Il mio intervento ha per titolo "Talento, tecnologia e crescita". Per me questi sono gli ingredienti cruciali per il successo di ogni azienda. E in particolare della mia, Finmeccanica.

Talento, tecnologia e crescita costituiscono le basi su cui si sviluppano imprese sane. Queste qualità aiutano le aziende a prosperare nei periodi positivi e a sopravvivere in quelli più difficili.

Oggi ci troviamo in un mondo che è cambiato ed è caratterizzato da molte sfide.

Il rapido sviluppo della tecnologia ci offre nuove soluzioni per comunicare, viaggiare e produrre beni e servizi. Ormai la società in cui viviamo è completamente interconnessa e la velocità delle trasformazioni è in continuo aumento.

Se non la peggiore della storia, la crisi finanziaria che stiamo vivendo è senz'altro la più lunga, oltre che la prima su scala realmente globale. Ci ha mostrato con quanta rapidità può

cambiare il mondo.

Il fatto che nessuno sia stato in grado di percepire l'avvicinarsi della crisi deve farci riflettere su quanto fondamentale sia disporre di una strategia solida e adattabile basata sull'assoluta conoscenza dell'ambiente economico del momento.

Ciò non significa abbandonarsi in balia degli eventi, né vincolarsi alle trasformazioni quotidiane: in tal caso, infatti, ci precluderemmo la possibilità di sviluppare un piano innovativo e strategico.

A mio parere, per risultare efficace una strategia deve essere compatibile con ogni genere di cambiamento, compresi quelli più estremi e inattesi. Deve contare sugli strumenti e sulle risorse adatte per sopravvivere a una crisi.

Le risorse sono essenziali. Non è possibile portare avanti una strategia senza mezzi sufficienti.

Il primo passo deve consistere nell'individuazione chiara e realistica delle risorse necessarie. Poi, qualora le risorse diventassero insufficienti, dobbiamo cercare un modo per ristabilire l'equilibrio. Alla fin fine è una questione di gestione oculata.

Non vi è alcun dubbio che la risorsa più preziosa di un'azienda sia rappresentata dal suo personale, i cui componenti affrontano le trasformazioni, lavorano all'innovazione e soddisfano le numerose esigenze in termini di flessibilità e agilità che caratterizzano un mondo competitivo come quello attuale. Sono pertanto fondamentali elevati standard di formazione, tecnica o manageriale che sia.

La seconda risorsa chiave è la tecnologia. È cruciale impiegare la tecnologia a nostra disposizione in modi più innovativi. Essere in grado di investire con efficacia in ricerca e sviluppo è indispensabile se si vuole avere successo sulla scena internazionale.

In ultimo, ma non per questo meno importante, c'è la questione delle risorse finanziarie, vitali se un'azienda intende perseguire sviluppo e crescita. Per attirare investitori è

necessario dimostrare di avere una strategia ben delineata e risultati tangibili. Per essere efficace, un modello di gestione deve basarsi sul pieno sfruttamento del capitale di un'impresa.

Al tempo stesso, il mercato finanziario rappresenta la destinazione naturale per chi è alla ricerca di nuove risorse. Tuttavia, le aziende sono alle prese con le richieste degli azionisti, che pretendono prove concrete della redditività dei propri investimenti, spesso a breve termine.

Si tratta di un aspetto che può avere effetti negativi sulla crescita dell'azienda a livello globale, imponendo notevoli vincoli alle scelte strategiche dell'impresa.

Finmeccanica ha superato tutte queste sfide, come testimoniano risultati sempre eccellenti.

Ho assunto il ruolo di Presidente e Amministratore Delegato di Finmeccanica nel 2002 e gran parte della mia carriera l'ho passata lavorando all'interno del gruppo.

Quando ho preso il comando nel 2002, Finmeccanica era un gruppo di dimensioni limitate rispetto ai suoi concorrenti internazionali e non era in grado di investire a sufficienza in tecnologia e innovazione, non riuscendo quindi a tenere il passo della concorrenza.

Fungeva inoltre da holding per un gruppo di società che operavano in modo completamente indipendente.

La situazione era tale che ognuna delle aziende era conosciuta come marchio autonomo anziché come società del gruppo Finmeccanica.

Nonostante provasse a promuoversi sul mercato europeo e a partecipare alla riorganizzazione del settore aerospaziale e difesa, i risultati non erano incoraggianti.

Finmeccanica aveva contribuito alla nascita di joint venture internazionali, ma molto spesso in qualità di partner più debole.

È stato in una situazione così difficile che abbiamo preso decisioni molto determinate e coraggiose.

### **Crescita e focalizzazione**

Mettere in pratica la nuova strategia ha richiesto notevoli finanziamenti, per ottenere i quali si è ricorso a svariati canali.

Anzitutto, abbiamo venduto la nostra partecipazione azionaria in STMicroelectronics, reinvestendo il ricavato nei nostri pilastri strategici di aeronautica, elicotteri ed elettronica per la difesa e la sicurezza.

Abbiamo quindi messo sul mercato il 60% di Ansaldo STS, lasciando a Finmeccanica il controllo operativo.

Ci siamo inoltre concentrati su una generazione più efficace di flussi di cassa, passando da 270 milioni di euro nel 2002 a 560 nel 2009.

Infine, abbiamo dato vita a un aumento di capitale allo scopo di finanziare la nostra acquisizione più recente e impegnativa, la statunitense DRS Technologies.

Parallelamente a queste mosse, abbiamo elaborato un programma di ristrutturazione del debito, distribuendolo su un periodo di 10 anni. In questo modo abbiamo potuto contare su un sufficiente livello di flessibilità finanziaria a lungo termine all'interno del gruppo.

Col tempo, la nostra strategia finanziaria ci ha aiutato a implementare e sviluppare i nostri obiettivi industriali, il tutto senza conseguenze per gli azionisti e senza gravare sulla gestione finanziaria di routine, garantendo nel contempo la sostenibilità dell'azienda.

Per quanto riguarda la nostra strategia, l'obiettivo principale era la risoluzione delle joint venture mediante l'acquisizione del totale del pacchetto azionario o stabilendo nuove partnership. In altre parole, Finmeccanica avrebbe rivestito un chiaro ruolo di azionista di maggioranza o di minoranza.

Il secondo obiettivo chiave era rappresentato dalla crescita.

Ci siamo concentrati su particolari settori, selezionati per la loro eccellenza e le loro prospettive di mercato. Per competere a livello internazionale occorrono una massa critica ed entrate totali sufficienti a garantire investimenti sia nella tecnologia sia nell'innovazione, oltre che in nuove strutture di produzione.

Seguendo questa strada, abbiamo scelto di investire nel settore ad ala rotante.

Così, nel 2004 abbiamo acquisito il 100% di Agusta Westland da GKN: una tappa importante in termini di eccellenza dei prodotti e in vista della gara di appalto per l'elicottero presidenziale statunitense.

Abbiamo inoltre fatto investimenti nell'elettronica per la difesa e la sicurezza allo scopo di ampliare le potenzialità del nostro portafoglio tecnologico. Questa mossa ci ha aperto le porte di un mercato ad alto potenziale sia nel Regno Unito sia negli USA. La scelta è stata consolidata mediante il recupero del controllo delle nostre attività legate ai sistemi e l'acquisizione delle divisioni britanniche di avionica e comunicazioni militari di BAE Systems.

Infine, siamo stati protagonisti di acquisizioni di primo piano, nel Regno Unito con Vega Group e negli Stati Uniti con DRS Technologies.

Nei sei anni tra il 2002 e il 2008, Finmeccanica ha effettuato acquisizioni per un valore di 7,4 miliardi di euro. La vendita della quota azionaria ha contribuito per circa il 50% della somma (3,8 miliardi di euro).

Tutto questo, unito alla crescita organica promossa dalla nostra vasta gamma di prodotti, ha portato a un'enorme espansione del gruppo Finmeccanica, che è passato da 7,8 miliardi di euro di fatturato nel 2002 a 18,2 nel 2009.

Dal 2002 a oggi i nostri dipendenti sono cresciuti da 45.000 a circa 78.000.

Uno dei principali risultati di questa nuova crescita è stata la ristrutturazione del gruppo Finmeccanica e, di conseguenza, una nuova struttura organizzativa. Oggi Finmeccanica

ha il pieno controllo delle proprie società, oltre alla libertà di sviluppare le proprie strategie.

Negli ultimi otto anni abbiamo contribuito all'affermazione del marchio Finmeccanica a livello mondiale, consolidandone l'eccellenza tecnologica e il ruolo di leader nei settori aerospaziale, elicotteristico, dell'elettronica per la difesa e la sicurezza, dei trasporti e dell'energia.

Ma la crescita di cui ho parlato non ha riguardato esclusivamente le dimensioni del gruppo. Il processo nel suo complesso ha arricchito l'azienda in termini di potenzialità e di internazionalizzazione del gruppo per quanto riguarda la sua presenza geografica, nuovi mercati e anche il suo personale.

Il ventaglio di aree coperte oggi dal gruppo è uno dei più ricchi al mondo. Quelli che ho indicato come i tre pilastri strategici sono aeronautica, elicotteri ed elettronica per la difesa e la sicurezza, senza dimenticare sistemi di difesa, spazio, trasporti ed energia.

Oggi questo ampio spettro di attività (che fino a cinque o sei anni fa esperti e investitori consideravano un punto debole in quanto percepito come mancanza di focalizzazione) si è dimostrato un chiaro vantaggio competitivo in un periodo in cui le richieste di mercato non si concentrano su singoli prodotti o specifici sistemi, bensì su soluzioni integrate e complesse.

## **Tecnologia e prodotti**

Le aziende che intendono offrire ai clienti prodotti all'avanguardia devono essere costantemente in prima linea nel know-how tecnologico. Ecco perché Finmeccanica investe così tanto in ricerca, innovazione e sviluppo (negli ultimi cinque anni tra l'11 % e il 15% del fatturato).

Sono questi investimenti, in larga misura autofinanziati, che ci hanno consentito di sviluppare una base tecnologica di livello elevato su scala nazionale.

Per citare solo alcuni esempi, i radar attualmente in orbita nella costellazione Cosmo-SkyMed, la tecnologia fly-by-wire leader mondiale, l'aereo da addestramento

avanzato M-346, il velivolo da trasporto tattico C27J e il convertiplano biturbina BA609 Bell/Agusta.

La crescente internazionalizzazione del gruppo Finmeccanica ci ha dato l'opportunità di investire nella base industriale e tecnologica (e di entrare a farne parte appieno) nel Regno Unito e, più recentemente (grazie all'acquisizione di DRS Technologies), negli USA. Si è trattato di un evento molto importante per noi.

In termini commerciali, Regno Unito e Stati Uniti sono divenuti una propaggine del nostro mercato nazionale e oggi abbiamo accesso anche ai finanziamenti statali disponibili in questi due Paesi nel campo della ricerca tecnologica.

Un esempio significativo in questo senso è stata la gara d'appalto per l'elicottero presidenziale americano. Nonostante, come saprete, l'appalto sia stato annullato dall'amministrazione USA per ragioni di budget interne, il solo fatto di essere stati selezionati ci ha consentito di sviluppare un nuovo prodotto altamente avanzato grazie ai finanziamenti federali pari a oltre un miliardo di dollari.

Nel Regno Unito, Finmeccanica dispone di centri di eccellenza a Edimburgo, Yeovil, Liverpool, Luton, Basildon, Christchurch e Southampton, la cui importanza strategica è riconosciuta da governi, dal settore e dall'ambiente accademico.

Sono sostenuti dal ministero della difesa attraverso contratti che comprendono finanziamenti per la ricerca volta allo sviluppo delle competenze.

Attualmente Finmeccanica investe 200 milioni di sterline l'anno in ricerca e sviluppo nel Regno Unito. Il governo britannico contribuisce per circa il 70% attraverso una serie di contratti, mentre il resto è finanziato direttamente dalla società.

Un eccellente esempio di successo in quest'area è stato il progetto Albion, il cui risultato è un rivoluzionario rilevatore a infrarossi sviluppato da Selex Galileo sulla base di un contratto a finanziamento congiunto. Le prestazioni di questo prodotto sono tre volte superiori rispetto a quelle di altri dispositivi analoghi attualmente disponibili sul mercato.

Oggi la presenza di Finmeccanica è radicata nel tessuto della ricerca in Italia, nel Regno Unito e negli USA. Questa dimensione e questa portata transatlantiche ci conferiscono un chiaro vantaggio sulla concorrenza.

Stabilire un solido rapporto con la base industriale e tecnologica in Paesi al di fuori dell'Italia non è importante solo per i mercati delle economie sviluppate. Sono infatti numerosi i Paesi in via di sviluppo pronti a prendere il proprio posto nel mercato.

Spesso possono contare su strutture di produzione più efficienti e su manodopera altamente qualificata, oltre che su un eccellente know-how tecnologico in determinati settori. Vogliono i prodotti e i sistemi di cui hanno più bisogno, ma sono anche alla ricerca di contributi in termini di tecnologia avanzata e di produzione di alta qualità che sfruttino le competenze della forza lavoro locale.

Perciò Finmeccanica sta investendo e stabilendo su base selettiva collaborazioni strategiche in molti mercati emergenti:

- Con Tata Sons (India) nel settore ad ala rotante
- Con Mubadala (Golfo) nel settore dei materiali compositi per velivoli
- Con Sukhoi (Russia) per lo sviluppo del SuperJet 100
- Con Libya Africa Investment Portfolio in una vasta gamma di aree.

E questi non sono che alcuni esempi.

La gestione di una rete di ricerca e sviluppo tanto complessa ha richiesto alcune iniziative innovative a livello dirigenziale. Si è trattato di una scelta fondamentale alla luce della vasta distribuzione geografica e del numero di settori in cui opera il nostro gruppo.

### **Talento e istruzione**

A questo punto desidero sottolineare come il successo di quanto discusso finora, ossia:

- le basi della strategia,

- la capacità della nostra azienda di guardare oltre i propri confini, rivolgendo lo sguardo in direzione di nuovi mercati
- e il ruolo centrale e cruciale della tecnologia

dipenda dai nostri dipendenti.

Il ruolo decisivo dell'individuo nelle organizzazioni moderne è ormai assodato. Il personale rappresenta la prima risorsa, la più importante per gestire le trasformazioni, sviluppare l'innovazione e soddisfare le diverse esigenze di un mondo competitivo come quello odierno.

Non a caso, negli ultimi 20 anni l'attenzione dei nostri investitori si è sempre più concentrata sul capitale intellettuale delle nostre aziende. Il riconoscimento e il valore complessivi di un'impresa risultano notevolmente arricchiti quando vengono prese in considerazione le sue risorse intangibili.

Proprio per questo, noi di Finmeccanica abbiamo deciso di incrementare e di migliorare gli investimenti nella continua formazione del nostro personale.

Abbiamo pianificato e messo in atto un sistema integrato che offre ai dipendenti l'opportunità di sviluppare e condividere le proprie competenze tecniche e gestionali: in questo modo le best practice si diffondono in tutto il gruppo. In totale, investiamo più di 20 milioni di euro l'anno in formazione.

Tutto parte dalla capacità di ascoltare. Sono convinto che il principio su cui poggia il business sia conoscersi e capirsi bene. Il nostro Business Culture Project ruota intorno a questa idea e si concretizza attraverso un questionario condotto regolarmente tra i dipendenti. Nel 2009 l'iniziativa ha visto la partecipazione di quasi 30.000 persone in tutto il gruppo a livello mondiale, il 51% circa del personale. In risposta ai suggerimenti e alle richieste emerse, la società ha adottato una serie di provvedimenti migliorativi.

Oltre a promuovere lo sviluppo di una cultura aziendale distintiva a livello di gruppo, questo processo di ascolto ha gettato le basi per la definizione di un programma integrato di formazione e sviluppo.

Mediante corsi appositamente studiati per soddisfare le esigenze professionali in trasformazione di tutti i dipendenti, il programma è in grado di raggiungere chiunque, dagli ultimi arrivati fino ai top manager.

Ma l'iniziativa più importante è il nostro Young People's Programme, una serie di workshop volti all'individuazione, alla formazione e alla valutazione delle competenze dei giovani professionisti di Finmeccanica. Il processo si sviluppa in quattro fasi:

- Un corso introduttivo per tutti i nuovi assunti che illustra i valori principali del gruppo e fornisce nozioni di base sul suo modus operandi e le linee guida per lavorare al suo interno
- È quindi la volta di un master annuale in General Management offerto ai migliori giovani laureati con un massimo di tre anni di esperienza in azienda
- Ai ragazzi più dotati di talento tra quelli che hanno frequentato il corso viene offerta l'opportunità di sviluppare conoscenze nel campo del business
- Infine, proponiamo un programma destinato ad alcune delle nostre risorse più preziose con almeno dieci anni di esperienza nel gruppo.

Ma non aiutiamo i giovani solo a crescere. Continuiamo a sostenerli anche successivamente.

Il nostro programma per medi e alti dirigenti è studiato per consolidare le competenze necessarie al fine di sostenere la crescita internazionale dell'azienda.

Un elemento chiave del corso è l'Executive Leadership Programme, un'iniziativa di alta formazione riservata a un numero ristretto di senior manager di livello internazionale portata avanti in collaborazione con l'Imperial College. Ed è proprio nell'ambito di questo programma che ho l'onore di intervenire oggi.

Come vedete, i nostri obiettivi sono complessi e siamo consapevoli di non poterli raggiungere con le nostre sole forze. Manterremo la pianificazione interna e continueremo a definire le competenze chiave da sviluppare. Solo in questo modo potremo soddisfare al meglio le nostre esigenze e modellare uno "stile Finmeccanica".

Tuttavia, alla luce di questa consapevolezza esterna, oggi possiamo contare su solidi rapporti con 50 università in Italia e 60 istituzioni all'estero (Regno Unito, Francia, Germania e USA). Abbiamo inoltre partnership di collaborazione con alcuni dei principali gruppi di esperti, tra cui Chatham House, RUSI e il Centre for European Reform nel Regno Unito.

Negli Stati Uniti collaboriamo sia con CSIS sia con il Center for a New American Security. Abbiamo anche un accordo attivo con la Fulbright Commission che prevede un programma di scambi culturali tra Italia e USA.

Oltre a riuscire a trovare le risorse umane più valide, è importante sapere come attrarle verso l'azienda. Un esempio del nostro successo in questo senso è rappresentato dal programma Master FHINK in International Business Engineering. Giunto ormai al suo quarto anno di vita, il programma ha ricevuto un totale di 20.000 richieste di partecipazione da tutto il mondo e ha visto emergere 120 studenti, metà dei quali non italiani. Questi individui sono i semi da cui germoglieranno i futuri alti dirigenti del gruppo.

Tutto ciò dimostra come Finmeccanica abbia capito che il successo nel mondo del business dipende dalla valorizzazione delle persone, i migliori talenti che un domani potrebbero ricoprire i ruoli di leadership in azienda.

## **Conclusioni**

Per concludere, credo di aver dimostrato che la strategia di Finmeccanica negli ultimi anni si è concentrata su un processo che coinvolge il gruppo in tutte le sue componenti: risorse umane di talento, tecnologie innovative e potenziale di crescita.

Non vi è dubbio che non potremmo essere un'azienda leader mondiale nel settore dell'alta tecnologia senza avere a disposizione le persone giuste.

Quando si avvicina a un nuovo mercato, un'impresa non può limitarsi a pensare al cliente.

Deve essere pronta e in grado di relazionarsi con il settore e con la base di ricerca e sviluppo circostante in qualsiasi punto del mondo.

Inoltre, nello specifico ramo in cui opera Finmeccanica, dobbiamo disporre del know-how e della consapevolezza per agire a livello governativo.

Ecco perché la partnership tra Finmeccanica e Imperial College, suggellata oggi da questo evento, non riguarda soltanto una collaborazione ai fini della formazione nel campo del management avanzato.

È molto più di questo.

Si tratta di un rapporto molto più ampio che, ne sono convinto, ha tutte le carte in regola per portare a un lavoro e a una ricerca congiunti.

Mi auguro che anche voi, come me, siate fiduciosi nel fatto che questo costituisca un passo verso numerosi vantaggi futuri per entrambe le organizzazioni.

Vi ringrazio per l'attenzione e la partecipazione.