

Cosa può fare Alessandro Profumo in Leonardo/Finmeccanica

Formiche.net

Mario Arpino



Per molti anni, da quando Leonardo-Finmeccanica si chiamava ancora Fiat Aviazione, ho avuto la fortuna di poter osservare da prospettive diverse quello che oggi, se l'espressione qui da noi fosse ancora in uso, potremmo considerare il nostro maggiore "campione nazionale".

Come "utente", da pilota dell'Aeronautica militare ho avuto la fortuna di trovarmi al posto di pilotaggio di quasi tutti i velivoli prodotti nel dopoguerra, dal piccolo Fiat G-46 al bimotore Aeritalia G-222, includendo l'F-86K, il G-91, tutte le serie degli F-104, il Tornado, l'Eurofighter e tutte le serie degli Alenia/Aermacchi, fino all'addestratore M-346.

Come ufficiale di stato maggiore, e quindi in qualche modo "cliente", ho potuto seguire l'interazione AM-Finmeccanica in tutti i maggiori programmi. Come comandante ai vari livelli, ho sempre dovuto fare i conti con l'efficienza delle linee di volo, misurando la bontà del supporto tecnico dell'industria. Poi, per una decina d'anni, in qualità di chairman & ceo di una società di media grandezza, ma con alcune attività affini, ho avuto ancora una volta la possibilità di valutare la sua capacità di interazione con le realtà minori del settore.

Da ultimo, come osservatore esterno attento ma ormai disinteressato, ho scoperto che è possibile vedere e capire molte più cose della nostra grande industria di quanto non si possa fare se direttamente coinvolti.

In tutte queste fasi i miei sentimenti sono stati un misto di orgoglio nazionale (è bello partecipare ad attività operative interalleate con mezzi prodotti dall'industria nazionale, anche se su licenza) e di perplessità, fino a momenti di pervadente frustrazione. Non è gradevole credere in qualcosa, adoperarsi per questo e accorgersi che, spesso, accade che le direzioni dello sforzo non sono state comuni. Con rammarico, forse per l'aumento di consapevolezza dovuto ai nuovi incarichi, il bilancio tra questo misto equilibrato di orgoglio e di perplessità si è modificato, spostando purtroppo l'ago della bilancia verso la perplessità e la frustrazione.

Qualche fattore che ha influito su questo sbilanciamento? Il supporto tecnico al cliente fidelizzato è sempre stato precario. Non si tratta certo di "mordi e fuggi", ma con il tempo è divenuto chiaro che il concetto della vendita del "servizio" (oggetto venduto assieme a un adeguato supporto tecnico pluriennale), ha sempre stentato a farsi strada nella cultura del nostro campione nazionale. Questa ritrosia a puntare sui ricavi della vendita efficiente di tutto il servizio piuttosto che del solo oggetto, ha pregiudicato per anni non solo il rapporto con "l'istituzione" difesa nazionale, ma ha anche procurato seri problemi di credibilità all'estero (vedasi C-27 in Usa e in Grecia, G-222 in Africa, AB-212 in Arabia Saudita).

Da potenziale partner industriale ceo di una media industria con attività affini, mi è stato possibile notare la difficoltà culturale, a prescindere dai manager, che la nostra maggiore industria continua ad avere nel mantenere, o accettare, un equo rapporto bilaterale. Dà l'impressione di voler essere, sempre e in ogni caso, "l'asso pigliatutto" che preclude ogni spazio, nel senso (forse estremizzato), di "o lo faccio io o non lo fa nessuno". Questo atteggiamento non favorisce la crescita dell'industria nazionale nel suo insieme.

Altro esempio. Il governi e il Parlamento, in un arco di tempo di una ventina d'anni e con maggioranze di vario colore politico, si sono impegnati nel programma Jsf F-35. Decisione verso la quale la nostra maggiore industria aeronautica, pur producendo in effetti sforzi notevoli e con risultati molto apprezzati dai partner (anche se non pubblicizzati in Italia), non ha mai evidenziato, nel suo complesso, grandissimo entusiasmo. Tan'è vero che, misteriosamente, ancora oggi compaiono lobbistiche sollecitazioni, di origine non solo politica, a continuare con l'Eurofighter, snaturandone il concetto. Della serie "vogliamo continuare a far solo ciò che sappiamo già fare, perché ci costa di meno e ci fa guadagnare di più". Concetto forse comodo, ma molto malato.

Ultimo esempio, poi mi conviene smettere. Ereditando la tradizione Aermacchi, Finmeccanica ha puntato molto sui velivoli da addestramento, tentando di fare pacchetto unico con M-345 (basico) e M-346 (avanzato). Ottima idea, ma fallita nei tentativi di commercializzazione a causa del rifiuto (per mantenere a ogni costo il fai da te), di partnership idonee come, ad esempio, British Aerospace in Uk o Boeing in Usa, unica in grado di fronteggiare Lockheed nella gara del secolo nel campo degli addestratori. Risultato? Estromissione dalla Grecia, dagli Emirati e dagli Usa. Successo in Israele, che però, in cambio, ci ha venduto a caro prezzo qualcos'altro. Che, tuttavia, ci serviva.

Veniamo ai "consigli non richiesti". Compito arduo, nel caso di Leonardo-Finmeccanica, perché abbiamo visto come esista nell'ambito di questa società (della quale, come cittadino italiano, vado ancora orgoglioso) un assetto culturale che in parte resiste al cambio delle ragioni sociali e degli amministratori. Ma non è l'unico motivo perché giudico questi consigli poco utili.

Mi spiego meglio. Nelle grandi società partecipate si tratta giustamente di nomine politiche, che mi rifiuto di pensare possano essere assegnate senza un mandato ampio, che rifletta una grande strategia nazionale ed internazionale. Questa è una carta che il nuovo amministratore dovrà necessariamente giocare in proprio, magari in gran segreto e con un certo grado di libertà propositiva.

Però vi è anche un strategia aziendale minore, dove un nuovo amministratore probabilmente si può muovere con maggiore agilità decisionale. Si tratta proprio del tentativo di risolvere le problematiche settoriali che, seguendo un po' il filo dell'esperienza, abbiamo cercato di enumerare (forse un po' troppo spregiudicatamente) in questo appunto.

D'altro canto, i grandi amministratori sono come i grandi ambasciatori: non hanno bisogno di consigli, tanto che, di norma, gli avvicendamenti avvengono senza alcun periodo di sovrapposizione. L'importante è ricordare che la maggiore industria deve, sì, rispondere alle grandi strategie nazionali, ma anche essere al servizio di tutte le istituzioni, difesa nazionale compresa. Non il contrario