



LIGURiA

L'IA nell'industria, in Liguria e in Italia

giovedì 12 marzo ore 9.30 - 17.00 – Genova, Palazzo della Borsa

**INNOVAZIONE STRATEGICA:
LA VISIONE DI SISTEMA DA GUARGUAGLINI
ALLA BASILICON VALLEY**

Luca Manuelli - *Professore IA Unimarconi*

Pier Francesco Guarguaglini

(Castagneto Carducci, 25 febbraio 1937 – Roma, 5 gennaio 2026)



Ha conseguito la **laurea in ingegneria elettronica** presso l'Università di Pisa e il Collegio Pacinotti, attuale **Scuola Superiore Sant'Anna**, e ha successivamente conseguito il **Ph.D.** (dottorato di ricerca) presso l'Università della Pennsylvania.

Nel corso della sua carriera, Guarguaglini ha ricoperto **incarichi di vertice** in numerose realtà chiave dell'industria pubblica, tra cui **Officine Galileo, Oto Melara, Breda Meccanica Bresciana, Alenia Marconi Systems e Fincantieri** (AD dal 1999 al 2001). Questo percorso gli ha consentito di operare trasversalmente su piattaforme terrestri, navali, elettroniche e di sistema, maturando una visione complessiva delle esigenze operative e industriali.

Nel **periodo 2002-2011** in cui ha assunto responsabilità di vertice, **Finmeccanica** si è trasformata in **holding industriale**, sviluppando capacità industriali coerenti nei settori dell'**aerospazio, dell'elettronica per la difesa, dei sistemi complessi e della sicurezza**.

L'assetto industriale che ne è derivato costituisce la base dell'attuale **Leonardo**, oggi inserita stabilmente nei principali programmi europei e atlantici.

1 Il punto di partenza: Finmeccanica nel 2002

Quando Guarguaglini assume la guida nel 2002, Finmeccanica è:

- ricca di tecnologie
- ma frammentata
- senza una vera integrazione industriale
- con un ruolo internazionale inferiore al potenziale

Era sostanzialmente **una holding finanziaria con molte società eccellenti ma poco coordinate.**

Il primo passo strategico fu quindi:

trasformare Finmeccanica da holding finanziaria a gruppo industriale integrato.





2 La strategia industriale di Guarguaglini

La strategia si articolava su **quattro pilastri fondamentali**.

PILASTRO 1

Costruzione di un campione tecnologico integrato

Guarguaglini riorganizza il gruppo in **filieri tecnologiche coerenti**:

- elicotteristica
- aeronautica
- elettronica per la difesa
- sistemi di difesa e sicurezza integrati
- spazio
- energia
- trasporti



Questo segnò la rottura con il modello IRI basato su **società satelliti poco integrate**.

La sua intuizione era molto attuale: la competitività non nasce da singoli prodotti ma dalla **capacità di orchestrare sistemi complessi di tecnologie**.

Questo concetto anticipa molto chiaramente il paradigma attuale dei **sistemi digitali integrati e delle piattaforme tecnologiche**.



2 La strategia industriale di Guarguaglini

La strategia si articolava su quattro pilastri fondamentali.

PILASTRO 2

Strategia duale civile–militare

L'approccio duale era il **cuore della strategia**.

Tecnologie militari adattate a mercati civili:

- radar
- sensori
- sistemi di comunicazione
- software critici

Applicazioni civili:

- sicurezza delle infrastrutture
- trasporti
- energia

E viceversa **tecnologie civili per rafforzare applicazioni militari**.



Questo modello:

- accelera l'**innovazione**
- **riduce i costi di sviluppo**
- **stabilizza i ricavi**

perché diversifica tra mercati civili e difesa.





2 La strategia industriale di Guarguaglini

La strategia si articolava su **quattro pilastri fondamentali**.

PILASTRO 3 Espansione internazionale

Guarguaglini capì subito che **la dimensione nazionale non era sufficiente**. Per questo costruì una strategia internazionale molto chiara.

Principali mosse:

- acquisizione **Marconi Mobile**
- partnership con **BAE Systems**
- sviluppo internazionale di **AgustaWestland**
- acquisizione **DRS Technologies negli USA**



L'**acquisizione DRS** fu particolarmente strategica:

- accesso diretto al mercato della Difesa USA
- presenza industriale negli Stati Uniti
- ingresso nei programmi del DoD.

Parallelamente Finmeccanica sviluppò:

- **cooperazioni europee (Eurofighter, Space Alliance)**
- collaborazioni industriali con **partner globali (Boeing)**
- accesso ai **mercati emergenti**.



2 La strategia industriale di Guarguaglini

La strategia si articolava su **quattro pilastri fondamentali**.

PILASTRO 4 Cultura industriale e governance

Guarguaglini non cambiò solo la strategia.
Cambiò la **cultura manageriale del gruppo**.

Esempio importante:

P.F.G. - Progetti Finalizzati di Gruppo (2006)

Obiettivi:

- diffondere **best practices** e **metodologie comuni**
- favorire **execution trasversale**
- favorire l'**integrazione di Gruppo**, superando la frammentazione organizzativa

Era un modo per trasformare Finmeccanica in **un sistema industriale coordinato**.
L'obiettivo non era avere molte aziende, ma **costruire architetture industriali integrate**.





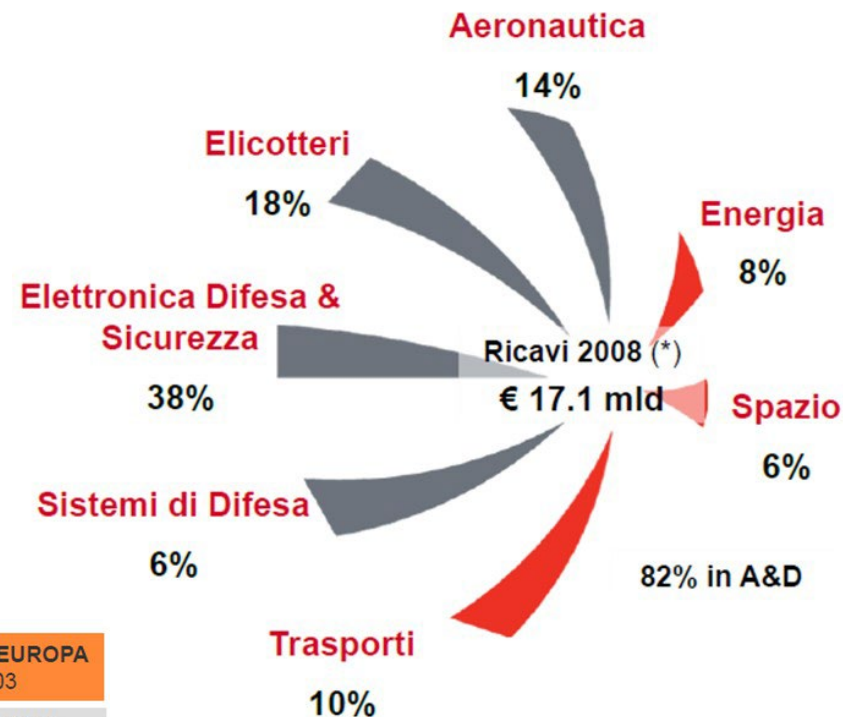
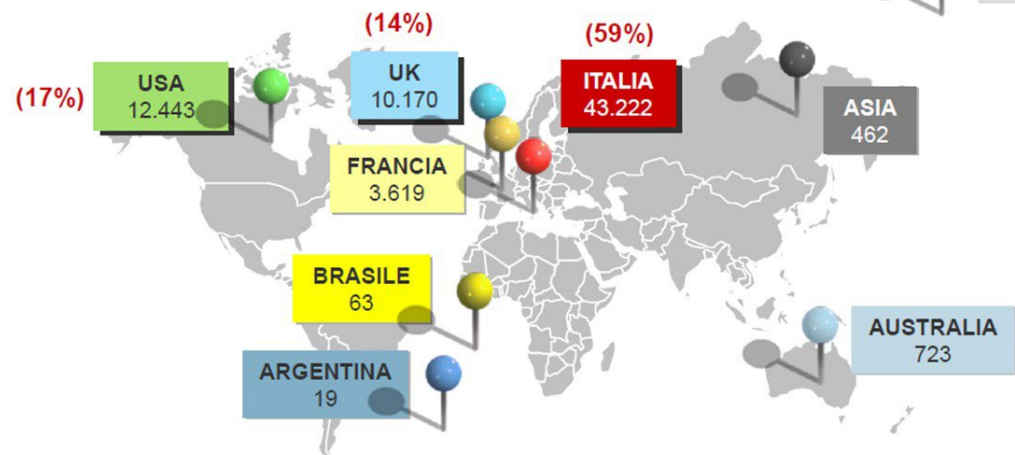
3 I risultati della strategia

Durante la sua gestione:

- ricavi: da circa **8 miliardi a oltre 18 miliardi €**
- portafoglio ordini: **oltre 45–50 miliardi €**
- dipendenti: **circa 73.000, di cui 43.000 in Italia**
- forte presenza internazionale
- consolidamento come player globale aerospazio-difesa.

Finmeccanica diventò **uno dei pochi veri campioni tecnologici europei competitivo sul mercato globale.**

Finmeccanica – Consolidato **73.146 persone** (*)



4 Il ruolo della squadra

Un altro elemento importante della leadership di PFG fu la **squadra**.

Tra le **figure chiave**:

- **Giorgio Zappa** (Alenia Aeronautica)
- **Amedeo Caporaletti** (AgustaWestland)
- **Giuseppe Zampini** (Ansaldo Energia)
- **Remo Pertica** (Marconi Mobile)



Grandi leader in grado di trasformare la visione in capacità industriale concreta.





5 Dalla Finmeccanica di PFG alla BaSilicon Valley

Se facciamo un focus alla **Liguria**, vediamo qualcosa di molto interessante.

In questo territorio la **Finmeccanica di Guarguaglini** ha contribuito allo sviluppo negli anni di **competenze industriali straordinarie**, tra le quali:

- **Elsag**
- **Marconi**
- **Oto Melara**
- **Ansaldo Energia**
- **Ansaldo STS**



senza dimenticare il contributo dato da PFG al risanamento e rilancio di **Fincantieri**.

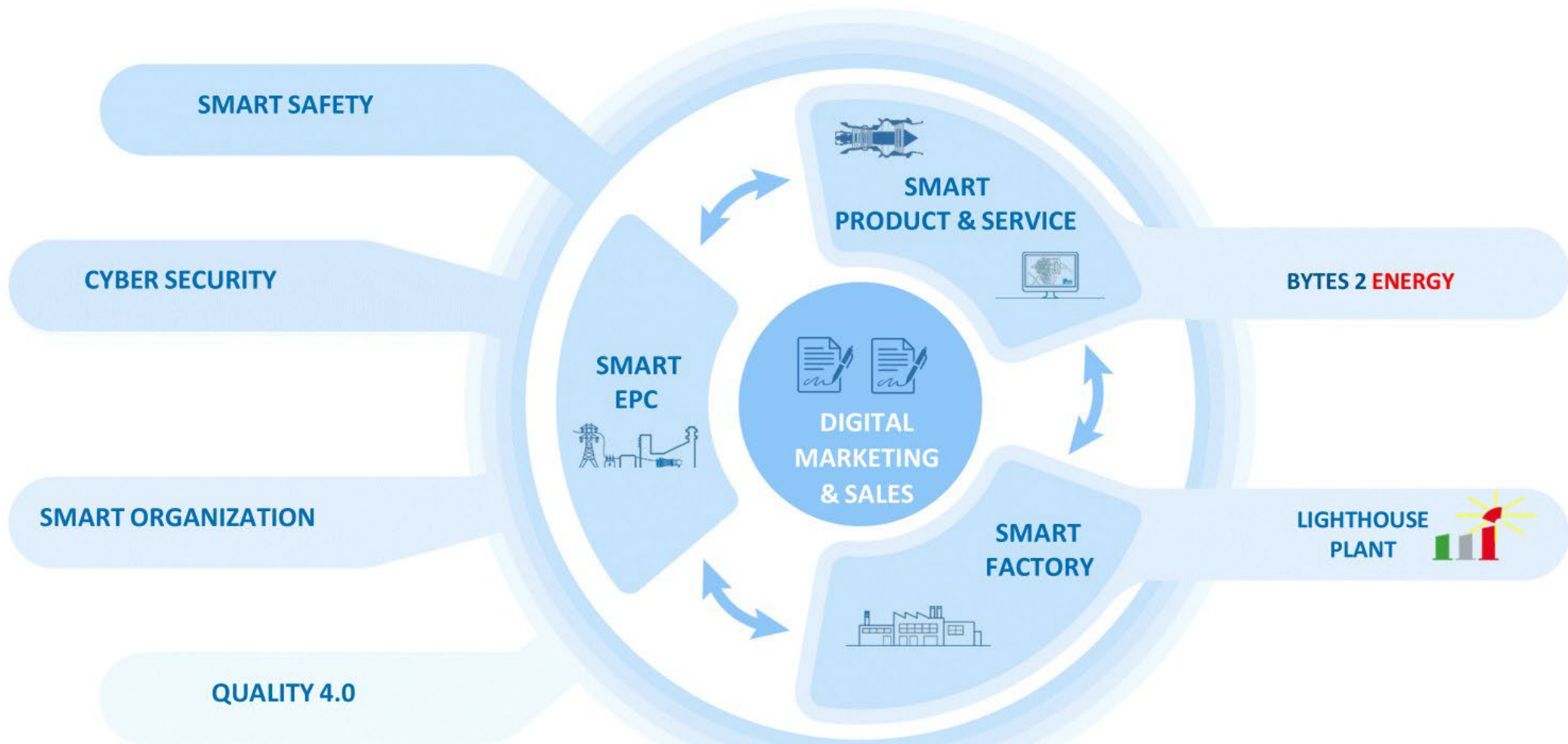
Intorno a queste eccellenze si è sviluppato un ecosistema che ha lavorato per decenni su **sistemi complessi**.

Un esempio di come si è evoluto questo ecosistema può essere rappresentato dalla **trasformazione digitale di Ansaldo Energia**.



5 Dalla Finmeccanica di PFG alla BaSilicon Valley

ANSALDO ENERGIA Digital Transformation Roadmap





Generative Artificial Intelligence
Learning and Innovation Hub

5 Dalla Finmeccanica di PFG alla BaSilicon Valley



6 La BaSilicon Valley verso una nuova sfida

Guarguaglini non costruì solo un gruppo industriale.
Costruì un'architettura tecnologica competitiva a livello globale.

Questa architettura era basata su:

- difesa
- elettronica
- aerospazio
- sicurezza
- energia e trasporti



Oggi quella stessa logica può essere applicata a:

- AI, robotica e nuove tecnologie digitali
- manifattura avanzata
- energia
- data center e infrastrutture tecnologiche
- sicurezza digitale



E potrebbe essere esattamente verso dove la **BaSilicon Valley** potrebbe evolvere.



6 La BaSilicon Valley verso una nuova sfida

