



Traduzione da: *The Manufacturer* – 1 aprile 2010

The Italian's job

La sfida intrapresa da Alberto de Benedictis è un esempio delle difficoltà in ambito produttivo affrontate dal governo e da molte aziende nel Regno Unito. Deve calibrare tre forze, spesso contrarie: la necessità di una produzione più avanzata per contribuire a ribilanciare l'economia, le richieste di una società controllante quotata e di proprietà estera e un budget in costante diminuzione. Racconta la sua esperienza a Will Stirling.

Italiano americanizzato che lavora a Londra, il CEO per il Regno Unito di Finmeccanica è diventato un mediatore di successo nelle situazioni più complesse. Alberto de Benedictis gestisce quella che attualmente è la seconda maggiore azienda operante nel settore della difesa del Regno Unito, riuscendo a coniugare gli interessi e le necessità del diversificato portafoglio di Finmeccanica di aziende britanniche – che va da produttori di elicotteri e radar all'avionica e non solo – con i requisiti del gigante Finmeccanica. È membro del consiglio dell'EEF (organizzazione industriale dei produttori britannici) e dell'AIDS (associazione aerospaziale, per la difesa e la sicurezza) e si è confrontato direttamente con il governo su questioni di strategia industriale. Attraverso questi canali mira a ottenere una chiara visione dei piani del suo maggiore cliente in un periodo in cui questo, il Ministero della Difesa britannico, sta riducendo il proprio budget. Finmeccanica è un gruppo fortemente diversificato, ma nel Regno Unito dipende in larga misura – anche se non interamente – dalle decisioni di spesa del suddetto Ministero.

Per chi non opera nel settore della difesa, è difficile valutare le dimensioni di Finmeccanica. Nel Regno Unito la società ha acquisito maggiore notorietà nel 2000 in seguito alla fusione di GKN-Westland Helicopters e Agusta, affiliata Finmeccanica, ma per molti non è un nome familiare come lo sono BAE Systems o Rolls-Royce (Finmeccanica attualmente possiede interamente AgustaWestland). Basta tuttavia visitare il Farnborough International Airshow per ammirare il padiglione Finmeccanica, in posizione dominante accanto a uno degli ingressi principali. Dei 10.000 dipendenti impiegati nel Regno Unito, 3.700 sono ingegneri o scienziati. Il fatturato del Regno Unito per il 2010 è stato di circa 2,3 miliardi di sterline. Si tratta di un'azienda produttiva di avanguardia e “di eccellenza, soprattutto nel *prime contracting*, che si occupa dell'integrazione di grandi sistemi nel campo degli elicotteri, con un ampio ramo elettronico e attività di progettazione e assemblaggio di sottosistemi complessi”, racconta de Benedictis. “Lavoriamo con circa 1.500 piccole e medie imprese britanniche ed esternalizziamo oltre il 70% della produzione nella nostra catena di fornitura.” Ciò che non viene venduto al Ministero della Difesa è destinato

all'esportazione, principalmente negli Stati Uniti e in Europa. Stanno crescendo anche altri mercati, ad esempio sono stati recentemente venduti alcuni elicotteri per applicazioni non militari alla Cina.

L'importanza dell'azienda per l'industria della difesa britannica e la relativa catena di fornitura non è un aspetto trascurabile. Le società SELEX di proprietà di Finmeccanica – SELEX Galileo, SELEX Communications e SELEX Sistemi Integrati – comprendono società affiliate in Italia, ma hanno tutte sede nel Regno Unito con impianti a Edimburgo, Basildon e Luton oltre ad alcuni di dimensioni più piccole in altre zone. SELEX Galileo produce quasi il 60% di tutti i componenti avionici dell'Eurofighter Typhoon (un velivolo largamente presentato sui mezzi di comunicazione per il suo ruolo essenziale nella crisi libica) e riveste una posizione importante nel consorzio di società elettroniche per la produzione del sistema radar Captor-M, del sistema di protezione Praetorian Defensive Aids System che rileva la presenza di minacce e produce azioni di risposta a queste, e il sistema PIRATE IRST (con tracciamento a infrarossi). Troviamo poi la MBDA, società produttrice di missili costituita nel 2001 dalla fusione di EADS, Finmeccanica (25%) e BAE Systems. In poche parole, se da una parte l'azienda è diversificata, dall'altra gran parte delle attività nel Regno Unito si concentrano sul settore principale della difesa.

Considerando il ruolo di amministratore di de Benedictis all'interno di EEF e AIDIS, qual è la risposta del governo alle richieste di maggiore chiarezza avanzate da Finmeccanica? *The Manufacturer* ha avuto un colloquio con Alberto de Benedictis sul programma di investimento della sua società nel Regno Unito, sui centri di eccellenza, sui tagli alla difesa e sulle sue speranze di avere un quadro del panorama industriale più chiaro sul lungo termine.

Qual è il ruolo del Regno Unito all'interno della strategia globale di Finmeccanica?

“Dal mio punto di vista professionale, il Regno Unito è il giusto anello di collegamento tra Europa continentale e Stati Uniti. Opera nel settore finanziario, ma anche in altri. Finmeccanica ha investito molto negli Stati Uniti, paese in cui attualmente sono impiegate oltre 12.500 persone. Stati Uniti e Regno Unito lavorano bene insieme. Inoltre ci aiuta disporre di una solida base nel Regno Unito. E ovviamente, il Ministero della Difesa britannico è un cliente molto importante per noi.”

Quali sono i vostri settori di investimento? Ricerca e sviluppo ad esempio?

“Organizzare la linea di produzione dell'AW159 Lynx Wildcat costa decine di milioni di sterline. Inizieremo a consegnare il velivolo al Ministero della Difesa entro fine 2012-inizio 2013. Abbiamo intrapreso importanti investimenti di capitale nelle nostre società di elettronica. Nel settore radar ad esempio, SELEX (Edimburgo) ha numerose camere controllate, estremamente costose. L'azienda realizza complessi gruppi di componenti elettronici, compresi radar e sistemi laser usati nella produzione di contromisure e nei sistemi di puntamento. Sviluppiamo inoltre nuovi tipi di processi produttivi. Ad esempio, recentemente abbiamo iniziato a lavorare a un sistema di simulazione per realizzare modelli sui flussi del metallo fuso, che servirà a testare in che modo condizioni diverse di temperatura e pressione incidano sul flusso del metallo nella fusione ad alta pressione utilizzato per le torrette in avionica con i nostri sistemi di sensori, in cui le tolleranze sono assolutamente minime. Non sono molte le aziende che realizzano questi tipi di simulazioni e lavorano per svilupparli.

Un altro esempio è la partecipazione di AgustaWestland al British Experimental Rotor-blade Programme (BERP), giunto alla quarta generazione, per lo sviluppo di pale per elicotteri in materiale composito di nuova concezione. Il processo produttivo è altamente sofisticato”, secondo le parole di de Benedictis.

“Le pale, che di fatto sono le ali dell’elicottero, sono soggette a condizioni estreme considerato che le estremità si muovono a velocità quasi supersonica. Il processo produttivo, che prevede l’applicazione di materiali in strati diversi, migliora la durata del velivolo e l’efficienza dei movimenti. Riteniamo di disporre di una delle migliori tecnologie al mondo in questo campo.”

I centri di eccellenza contribuiscono alle esportazioni

Finmeccanica UK vanta sei centri di eccellenza dedicati a ricerca e sviluppo tecnologico. Il primo, quello di Yeovil, dedicato allo studio delle pale degli elicotteri, sta svolgendo attività di ricerca per la fase successiva al BERP di quarta generazione e vede la collaborazione tra l’azienda e varie università locali. Gli altri centri si occupano di radar, tecnologia di *thermal imaging* o visione notturna, crittologia applicata alla sicurezza delle comunicazioni, contromisure elettroniche e attrezzature anti-IED (ordigni non convenzionali) per il Ministero della Difesa.

“Questi centri sono considerati all’avanguardia tecnologica”, afferma de Benedictis. “Questo è importante in quanto il Ministero della Difesa britannico può disporre di capacità uniche e il Regno Unito può sfruttare le ottime potenzialità di esportazione. La misura del successo è l’apprezzabile aumento delle vendite estere, per i programmi del Dipartimento della Difesa statunitense in cui operiamo principalmente attraverso società britanniche, ma anche nomi quali Lockheed Martin e Northrop Grumman. Lo scorso anno le nostre esportazioni da Regno Unito a Stati Uniti hanno toccato i 500 milioni di sterline, registrando un aumento del 200% negli ultimi cinque anni. Il Ministero della Difesa britannico ha acquisito – e quindi di fatto promuove – alcuni dei nostri prodotti ed essendo un cliente importante aumenta le nostre possibilità di vendere agli alleati del Regno Unito.”

Assicurare il proprio investimento: apprendistato e competenze

“In questo paese è attiva una solida comunità di esperti di scienza e tecnologia... ma ci preoccupiamo sempre delle competenze di base del Regno Unito. Nel corso degli anni è stato molto difficile trovare i giusti candidati STEM. Abbiamo effettuato un investimento congiunto per essere certi di disporre delle adeguate competenze e instaurare rapporti a lungo termine con il mondo accademico. Collaboriamo con 27 università in diversi campi; ciò evidenzia l’importanza dell’infrastruttura scientifica necessaria per operare in questo tipo di settore di livello internazionale. Nel Regno Unito abbiamo una media di 250 tirocinanti, 120 laureati e post-laureati che partecipano a ogni ciclo del programma, gran parte dei quali specializzati in ingegneria e materie scientifiche. La formazione con apprendistato rappresenta un investimento ingente, ma di grande qualità. Nel 2009 il nostro programma di tirocinio è stato classificato come “Eccellente” da Ofsted per la qualità dell’offerta; questo significa che stiamo lavorando bene. Il nostro apprendistato dura circa quattro anni e investiamo 2-3 anni nel nostro programma dedicato agli ingegneri laureati e post-laureati. Questo è il motivo per cui la paga media dei dipendenti laureati nel nostro settore è significativamente superiore – circa 40.000 sterline – rispetto al compenso medio per i laureati che lavorano nel settore produttivo. Analizzando l’insieme delle competenze che ricerchiamo, rileviamo sempre la mancanza di una preparazione adeguata. Attualmente non registriamo una crisi del mercato per questa tipologia di persone, ma sussiste un *gap* tra domanda e offerta per queste posizioni. Il settore aerospaziale e della difesa è fungibile, quindi vi è una naturale defezione di personale nella difesa a favore del campo aerospaziale quando il primo si trova in difficoltà.”

Come si pone il Regno Unito rispetto all'Europa in termini di qualità e competenze dei candidati?

“Nel Regno Unito la professione dell'ingegnere non è vista come nel resto dell'Europa. La mia maggiore preoccupazione è: alla luce delle limitazioni finanziarie che il settore pubblico del Regno Unito si trova ad affrontare, riusciremo a mantenere il rapporto tra aziende e clienti nel paese? Dobbiamo accettare il fatto che questa situazione metterà sotto pressione gli appaltatori nel settore della difesa nel Regno Unito. Le esportazioni non copriranno tutte le attese, quindi dovremo continuare ad affidarci alla spesa per la difesa del governo. Stiamo cercando di mantenere un livello di eccellenza nella nostra attività che speriamo diverrà elemento discriminante, considerando la crescente pressione a ridurre i costi e migliorare l'efficienza, e noi ci adopereremo in tal senso.”

In che misura Finmeccanica è stata colpita dai tagli mirati nel settore della difesa?

“Nessun settore è sicuro al 100%. Presumo che quei programmi che creano le capacità necessarie previste dalla Strategic Defence and Security Review (SDSR) continueranno a esistere e speriamo – e ci attendiamo – che la maggior parte dei programmi ai quali partecipiamo rientrino in tale ambito. Ovviamente alcuni settori potranno registrare dei tagli; mi riferisco al calo nella fornitura dei Tornado che ci vede molto coinvolti, o la chiusura del programma Harrier, che ha avuto qualche conseguenza per le nostre attività. Investiamo a lungo termine; ciò di cui abbiamo bisogno è la visibilità e il governo ha indicato che sarà disponibile con il SDSR, la pianificazione CSR e il successivo Libro bianco su difesa e tecnologia, atteso per la fine dell'anno.

Per quanto riguarda la consultazione sul Libro verde, un'enfasi sempre maggiore viene posta sugli acquisti *off-the-shelf* e sui prezzi competitivi. Non abbiamo mai evitato né l'una né l'altra questione, ma questi approcci avranno conseguenze sulla base industriale ovvero l'alta tecnologia. Senza spesa per la difesa da parte del governo britannico, sarà molto difficile, se non impossibile, mantenere le competenze necessarie ad alimentare tale base. Se da una parte non sostengo una politica industriale, dall'altra sono desideroso di scoprire in che modo il governo intenda gestire questa realtà – presente e concreta – e in che modo possiamo garantire che questa si evolva nella giusta direzione. Il settore della difesa nel Regno Unito costituisce una parte molto consistente della base produttiva di alto livello del paese, e non è possibile scindere le due dimensioni.”

È fiducioso che con il *Growth Review for Advanced Manufacturing*, il SDSR, il Libro verde e il Libro bianco, il governo riuscirà a elaborare una strategia a così lungo termine?

“Leggendo le intenzioni espresse nel Libro verde, direi di no. Se interpreto invece l'interesse degli alti funzionari governativi a promuovere la produzione di livello avanzato nel Regno Unito, direi di sì. La questione è come sviluppare una politica che stimoli tutto questo. Il governo sta cercando di individuare la formula giusta.

La mia sensazione – dato che è in questo ambito che investo – è che il settore della difesa non sia ancora stato del tutto “compreso” dal governo e che il suo contributo allo sviluppo della produzione di alto livello ancora non sia stato apprezzato. È qui che ritengo di dovermi adoperare affinché almeno possiamo partire tutti dalla stessa base informata... perché, altrimenti, le decisioni politiche potranno essere prese ma non avranno l'efficacia desiderata. In questo ambito sono coinvolto in modo diretto con AIDIS ed EEF, cui aggiungerei anche CBI. Hanno lavorato duramente e noi abbiamo sostenuto il loro impegno di sensibilizzazione in un contesto contraddistinto da un radicale cambio di governo, di direzione e strategia cui si sono aggiunte le forti limitazioni di budget.”

In che modo l'azienda si rapporta con il governo?

“Comunichiamo con il governo tramite i tre soggetti suddetti e, ove necessario, in modo diretto. Ci confrontiamo regolarmente con i membri del Parlamento invitandoli a farci visita. Ci vorrà un po' di tempo... è impossibile, stando seduti dietro una scrivania del Whitehall, comprendere tutto ciò che comporta realizzare questi sistemi e i prodotti che creiamo.”

Verifichiamo le performance del CEO...

Basta fare qualche domanda nell'ambiente che gravita intorno al settore della difesa per comprendere che Alberto de Benedictis ha fatto un buon lavoro, riunendo più aziende eterogenee in un unico gruppo, divenuto la seconda azienda del Regno Unito operante nella difesa. Questo italiano che parla con voce tranquilla e accento americano gode di molto rispetto nell'ambiente e i suoi colleghi sostengono che riesce a esercitare molta pressione presso il governo tramite EEF e AIDIS. A lui si deve il successo del progetto che ha portato alla nascita di AgustaWestland, considerando i costi e la complessità associati alla creazione di tre piattaforme di velivoli diverse: l'AW Merlin 101, il Super Lynx 300 e il nuovo AW159 Lynx Wildcat.

Le società italiane tendono a essere piuttosto “patriottiche” e Finmeccanica non fa eccezione: nel suo Consiglio di amministrazione compaiono solo nomi italiani – fatto piuttosto insolito per una grande multinazionale – anche se nel Regno Unito l'alta dirigenza è principalmente britannica. Con l'acquisizione totale di AgustaWestland e la fusione delle due aziende di avionica SELEX e Galileo, tra gli osservatori è emerso il timore che parte della produzione britannica di Finmeccanica avrebbe potuto essere trasferita in Italia. Tale previsione è stata disattesa e l'azienda ribadisce che le società del gruppo operanti nel Regno Unito sono fortemente radicate nel territorio.

Il “grande capo” ha dunque fatto le scelte giuste? Un addetto ai lavori nel settore della difesa ha detto che de Benedictis dovrà risolvere il problema dei tempi per la fornitura dei componenti per gli elicotteri in revisione alla marina e all'aeronautica britanniche, considerando che l'invio in Italia di componenti quali il sistema di trasmissione per la loro riparazione può richiedere molto più tempo del previsto. Ma nel complesso questa è una storia di successo. Le diversità tra le società messe insieme da Finmeccanica nel Regno Unito richiedevano un complicato lavoro di integrazione e, usando le parole di un opinionista, “il rischio che qualcosa andasse storto era molto alto. Considerando la recessione, il ruolo preponderante del settore della difesa e la sua attuale posizione, molte persone avrebbero fatto decisamente peggio di Alberto”.