

4



chiacchiere con...

Giuseppe Orsi





di Paolo Beducci

Ingegner Orsi, per prima cosa le chiederei di dare ai nostri lettori un quadro di sintesi di ciò che è oggi AgustaWestland.

AgustaWestland è uno dei protagonisti tecnologicamente più avanzati e competitivi dell'industria elicotteristica mondiale, all'avanguardia nello sviluppo di prodotti in grado di rispondere pienamente ai più severi requisiti di un mercato globale. E non credo possa esistere miglior testimonianza di questo se non il fatto che il prossimo Presidente degli Stati Uniti voterà su un nostro elicottero. AgustaWestland, pienamente operativa a partire da gennaio 2001 ed oggi totalmente controllata da Finmeccanica, si avvantaggia dell'esperienza, delle risorse e della gamma prodotti di due aziende, l'italiana Agusta S.p.A. e l'inglese Westland Helicopters Ltd, la cui attività nel settore elicotteristico risale agli anni cinquanta. Oggi siamo presenti in oltre 80 Paesi con più di 7.500 elicotteri, abbiamo 8.500 dipendenti sparsi in tutto il mondo, linee di assemblaggio negli Stati Uniti, in Inghilterra ed Italia. Competiamo con altri quattro principali attori mondiali, uno europeo e tre statunitensi, in un mercato il cui valore si aggira oggi sui 9-10 miliardi di euro e di cui deteniamo circa il 25%.

L'alleanza con la Westland prima, e l'acquisizione da parte di Finmeccanica del controllo totale di AgustaWestland poi, hanno modificato sensibilmente il profilo internazionale dell'Azienda. Ce ne può parlare?



“

In un mercato mondiale il cui valore si aggira oggi sui 9-10 miliardi di euro deteniamo circa il 25%

“

La costituzione di una joint-venture tra Agusta e Westland, controllate all'epoca rispettivamente da Finmeccanica e dal gruppo britannico GKN, è stata una decisione nella quale abbiamo creduto fortemente ed a cui siamo giunti dopo un'attenta analisi del processo di globalizzazione del mercato. Era infatti chiaramente emersa la convenienza di un momento di crescita non organica con l'obiettivo di migliorare il posizionamento competitivo, accrescere la quota di mercato controllata, aumentare la redditività e garantirsi migliori prospettive di sviluppo. Con la costituzione di AgustaWestland si è creata un'azienda competitiva che,

beneficiando della cultura e delle esperienze dei due partner, è stata in grado di perseguire opportunità di business globali. Le due Società erano complementari per strategie e gamma prodotti, anche se ovviamente esistevano delle differenze. Westland ha inoltre contribuito alla nuova joint venture anche i tradizionali buoni rapporti nell'ambito del mondo anglosassone e l'attenzione che il governo inglese pone, per tradizione, a supporto delle proprie industrie.

L'acquisizione nel 2004 da parte di Finmeccanica della quota di GKN in AgustaWestland ha rappresentato il secondo momento fondamentale nel processo di crescita dell'azienda e, nel contempo, uno step importante nel processo di internazionalizzazione e di concentrazione sul business aeronautico e della difesa di Finmeccanica. Oggi AgustaWestland contribuisce da sola per quasi un quarto al fatturato dell'Azienda nel settore aerospazio e difesa, nell'ambito del quale gli elicotteri sono una componente fondamentale del core business.

Generalmente quando si parla di imprese a capitale pubblico tutti pensano a enormi carrozoni altamente inefficienti e improduttivi. Non è però il vostro caso. Quale la ricetta che sta alla base del vostro successo anche in campo internazionale?

Alla base della nostra competitività mi piace pensare ci sia la determinazione del management e dei lavoratori nel fissarsi il comune obiettivo del successo, componente indispensabile per progredire. Certamente AgustaWestland viene oggi gestita con una forte attenzione al risultato ed alla remunerazione degli azionisti, ed i risultati del 2005 confermano positivamente il trend di crescita avviato nel 2001. L'anno scorso il valore della produzione è stato pari 2,49 miliardi di euro, il portafoglio ordini ad oltre 7,3



4

chiacchiere con...



“

Il prossimo Presidente degli Stati Uniti volerà su un elicottero AgustaWestland

”

miliardi ed il risultato operativo a 272 milioni con un ROS di quasi l'11%, in crescita di circa 1,5 punti percentuali rispetto al 2004. Tra gli aspetti che hanno contribuito al raggiungimento di questi risultati è stata fondamentale anche la profonda riorganizzazione avviata nel 1992 che ha comportato la focalizzazione di attività e risorse nel settore elicotteristico, un riassetto organizzativo ed industriale, la ridefinizione della gamma prodotti e lo stanziamento di adeguate risorse all'innovazione tecnologica. La rinnovata competitività che ne è derivata, insieme ad una migliorata efficienza ed efficacia operativa, una più forte attenzione al cliente e le partnership internazionali che abbiamo stretto nel corso degli anni, rappresentano le leve competitive che hanno contribuito a porre

AgustaWestland ai vertici di un settore che non ammette più, per caratteristiche, dimensioni e volumi dello stesso, player non competitivi.

AgustaWestland è un marchio che dà lustro all'industria aeronautica europea nel mondo. Qual'è il suo pensiero circa l'industria aeronautica italiana, intesa sotto il profilo di comparto, nel contesto mondiale del settore?

L'industria aeronautica italiana, rappresentata principalmente dalle aziende del Gruppo Finmeccanica, vanta oggi la frontiera più avanzata dell'alta tecnologia dell'intero apparato industriale nazionale ed è una componente fondamentale per lo sviluppo industriale e tecnologico del nostro Paese. Si tratta quindi di un settore strategico in cui è importante il mantenimento di gradi sempre più elevati di efficienza e di competitività atti a sostenere la sfida del mercato. Per perseguire questo obiettivo è già stata compiuta la scelta strategica di presidiare essenzialmente solo quei settori di core-business che assicurano maggiori garanzie nell'ottica di una progressiva ma ineluttabile internazionalizzazione delle attività. Ritengo infatti questa l'unica via perseguibile per assicurare lo sviluppo a fronte di stanziamenti di bilancio insufficienti e della sostanziale contrazione del mercato captive.

Per produrre elicotteri occorrono grandi progettisti, grandi tecnici e sistemi di produzione molto evoluti. Ciò comporta grandi investimenti. Ci può riassumere brevemente la vostra strategia in questo particolare indirizzo?

AgustaWestland ha una solida struttura industriale, con radici profonde ed una spiccata attenzione al cambiamento, specializzata nella produzione di elicotteri e convertiplani ad alto contenuto tecnologico. Basti pensare che

Giuseppe Orsi

- Laureato in Ingegneria Aeronautica al Politecnico di Milano.
- Sposato due figli
- Dopo l'Università ha prestato servizio in qualità di Ufficiale presso l'Aeronautica Militare Italiana.
- Nel 1973, è entrato in SIAI MARCHETTI in qualità di Direttore Supporto Prodotto
- Nel 1984, si è trasferito alla Corporation in staff al Senior Vice President Marketing e Strategie.
- Nel 1987 è stato nominato Direttore Vendite mondiale della Divisione Aeroplani di Agusta (Siai Marchetti)
- Nel Giugno 1989, è Presidente e Amministratore Delegato di Agusta Aerospace Corporation.
- Nel Gennaio 1994, è nominato Senior Vice President - Government and Sales di Agusta.
- In Agosto 1997, è stato nominato Deputy General Manager di Agusta.
- Nel Dicembre 1999, è stato nominato Condirettore Generale di Agusta.
- Nel Marzo 2001, è stato nominato Direttore Generale dell'organizzazione di Marketing e Vendite di AgustaWestland.
- Nel Novembre 2002 è stato nominato Consigliere Delegato e Direttore Generale di Agusta SpA.
- Dal Dicembre 2004 è Amministratore Delegato dell'AgustaWestland.
- È membro del Consiglio di Amministrazione della BAAC, Società costituita tra Agusta e Bell.
- È Direttore di Agusta UK, di AgustaWestland Inc. e di AgustaWestland International Ltd.
- È membro di varie associazioni internazionali.
- Nel 2005 gli è stata conferita l'onorificenza della "Stella al Merito del Lavoro".





Agusta è stata la prima azienda italiana ad utilizzare il sistema di gestione SAP in modo integrato, dalla gestione della produzione alla gestione dei materiali, inclusa la contabilità dei costi, fornendo un importante contributo ai risultati economici. Fulcro della ristrutturazione industriale cui prima accennavo è stata l'organizzazione dell'insieme degli stabilimenti, che ora agiscono in modo integrato per la realizzazione del prodotto finale, secondo un modello di azienda organizzata a rete. Tale modello è caratterizzato da stabilimenti produttori di segmenti fondamentali dell'elicottero (ogni stabilimento è dedicato ad una tipologia di segmento) e da tre centri d'integrazione finale del sistema elicottero a Vergiate, in Italia, Yeovil, in Gran Bretagna, e Filadelfia, negli Stati Uniti, dove hanno luogo anche le prove di volo e la consegna ai clienti. Sono stati realizzati importanti



“

Agusta è stata la prima azienda italiana ad utilizzare il sistema di gestione SAP in modo integrato

“

investimenti in formazione del personale ed in nuove attrezzature, trasformando tutte le unità produttive in autentici "centri di eccellenza" caratterizzati da produzioni di alta qualità con elevata efficienza operativa. I tre centri d'integrazione finali si interfacciano anche con i principali fornitori esterni, configurandosi quindi quali centri nevralgici di un sistema "pull" che autoregola la propria alimentazione e definisce la cadenza delle attività produttive.

Accanto a grandi sistemi di produzione ci vuole anche una seria politica di ricerca e sviluppo. Quale la strategia in R&S di AgustaWestland?

In un settore come quello in cui competiamo il mantenersi sulla

frontiera tecnologica è fondamentale. La sfida principale che un'azienda come AgustaWestland deve affrontare consiste nel progettare un velivolo i cui tempi di progettazione, sviluppo e certificazione si aggirano sui 10 anni e che dovrà rimanere competitivo per almeno i successivi 20. Per mantenere il nostro vantaggio competitivo, ed assicurarci un costante flusso d'innovazioni da incorporare nei prodotti, negli ultimi anni abbiamo mediamente speso per la ricerca e lo sviluppo circa il 18% del fatturato totale, contro il 6% d'una decina d'anni fa, ed oltre 1.300 dei nostri dipendenti sono dedicati alle attività di ricerca e sviluppo.

Padroneggiamo un insieme di competenze di alto livello che consentono di gestire lo sviluppo di un intero programma elicotteristico e la progettazione dell'intero ciclo del sistema elicottero: dall'analisi iniziale della missione alla definizione dei requisiti operativi, dall'elaborazione del modello dell'intero sistema sino alla definizione e alle specifiche dei sottosistemi. La leadership nel settore ci deriva anche dall'aver sviluppato le competenze necessarie per procedere autonomamente alla definizione ed all'integrazione dei sistemi avionici, dei sistemi computerizzati di controllo del volo e dei sistemi di gestione della missione. Questa capacità totale consente alla Società di rimanere sulla frontiera tecnologica nello sviluppo di prodotti che, per le loro caratteristiche di alta integrazione sistemistica, possono soddisfare i più severi requisiti operativi. Ma limitarsi a proteggere il nostro attuale livello tecnologico non è sufficiente; dobbiamo invece investire, sia in termini di risorse economiche che umane, per garantirci un continuo progresso che ci consenta d'essere sempre un passo avanti ai nostri concorrenti. Per questo continuiamo a rafforzare il nostro patrimonio tecnologico investendo anche in tecnologie di

4

chiacchiere con...

nuova generazione e nei convertiplani, perseguendo soluzioni innovative rispetto a quelle impiegate nei velivoli dell'attuale generazione.

In un comparto delicato come quello in cui operate, anche il ricorso a subfornitori di alto livello è fondamentale. Quanto pesa questo tipo di approvvigionamento nella vostra azienda e con quali criteri selezionate i vostri partner?

L'autarchia d'impresa fa parte della storia dell'evoluzione industriale, soprattutto nel settore aeronautico. Al di là di quelle che sono le nostre core competencies, AgustaWestland si caratterizza come progettista di velivoli ed integratore di sistemi ed equipaggiamenti tecnologicamente avanzati, realizzati dai maggiori player del settore, aziende che grazie ad attività di ricerca, sviluppo e sperimentazione sono in grado di apportare vantaggi competitivi alle nostre piattaforme, garantendo al contempo competitività economica e tecnologica, nonché elevati parametri di sicurezza, affidabilità e supporto prodotto. Questo tipo di approvvigionamento interessa varie centinaia di milioni di euro l'anno e la scelta dei partner è frutto di

oculate indagini condotte da team interfunzionali che, muovendo dal piano di sviluppo generale d'impresa, soppesano con attenzione aspetti tecnico-economici, rischi diretti ed indiretti, nonché la compatibilità degli stili di management. Si tratta di scelte strategiche che comportano notevoli investimenti e l'impiego di risorse qualificate che lavorano fianco a fianco per il perseguimento di obiettivi di eccellenza a vantaggio dell'intera supply chain.

Una realtà come la vostra ha bisogno di personale altamente qualificato a tutti i livelli e spesso non è facile trovare figure professionali di rilievo. Come vi muovete sulla formazione? Avete accordi con istituti e università?

In AgustaWestland poniamo grande attenzione alle risorse umane ad alla formazione del management. Da un paio d'anni stiamo attuando un forte ricambio generazionale ed abbiamo già assunto oltre 300 giovani ingegneri cui trasmettere lo spirito e la volontà che hanno portato AgustaWestland alla leadership. Abbiamo giovani molto capaci e per chi ha voglia c'è spazio per affrontare nuove sfide, tra cui lo sviluppo di tecnologie fortemente innovative. La selezione all'ingresso è molto severa, ma offriamo da subito contratti a tempo indeterminato ed un ambiente internazionale professionalmente stimolante. I nostri giovani sono il nostro vero capitale investito. Il gap con i paesi emergenti, specialmente Cina e India, lo manterremo solo se sapremo utilizzare il vantaggio di oggi per fare un quantum leap.

C'è spazio per affrontare nuove sfide, tra cui lo sviluppo di tecnologie fortemente innovative



“

Negli ultimi anni abbiamo mediamente speso per la ricerca e lo sviluppo circa il 18% del fatturato totale

“

Proteggere semplicemente il nostro attuale livello tecnologico non serve a nulla. Abbiamo numerosi rapporti con le università ed i centri di ricerca, rapporti che sono fondamentali per la nostra crescita. Anzi, vorremmo queste istituzioni più sensibili alle nostre necessità, soprattutto in termini di trasferimento sul piano applicativo ed industriale delle ricerche effettuate presso i loro laboratori. Siamo anche creando una maggiore osmosi tra le società di Finmeccanica dando la possibilità ai nostri giovani di fare esperienze all'interno delle diverse aziende del Gruppo. L'attenzione alle nostre risorse, che sono la parte più importante del nostro patrimonio, è uno dei cardini sui quali si basa il progetto che abbiamo per l'AgustaWestland del domani. ■