

Riassunto tesi

Scopo dello studio è l'analisi della riorganizzazione di un'impresa aeronautica in seguito all'internazionalizzazione del settore.

L'internazionalizzazione è una problematica che sta assumendo proporzioni e tratti del tutto inediti, per effetto di profondi cambiamenti dello scenario competitivo, caratterizzati, in particolare, dal processo di globalizzazione e dalla rapidità del progresso tecnologico e dei processi di innovazione.

In tale contesto internazionale, altamente competitivo, il settore aerospaziale rappresenta un segmento cruciale. Le più importanti aziende aeronautiche, al fine di sviluppare e/o proteggere i propri segmenti di mercato, hanno condotto diverse iniziative tendenti a realizzare nuove e più ampie collaborazioni nazionali ed internazionali attraverso joint venture, fusioni, acquisizioni e/o costituzione di società in compartecipazione; è, inoltre, emersa l'esigenza, per le aziende del settore, di focalizzare al meglio il *core business* aziendale e di riorganizzare le proprie unità strategiche.

L'industria aeronautica italiana e *Alenia Aeronautica*, nello specifico, nonostante si trovino ad assecondare le dinamiche del mercato aeronautico mondiale, stanno acquisendo una sempre più significativa consapevolezza della delicata posizione competitiva che occupano.

È emblematico, nel contesto, il ruolo svolto da *Alenia Aeronautica*, azienda leader in Italia, che, nella ricerca di un approccio commerciale adeguato allo scenario globale odierno, si trova a dover realizzare un necessario e profondo

cambiamento organizzativo e gestionale¹; dimostrando le proprie capacità di ri-orientamento strategico, consolidando le proprie competenze distintive ed, inoltre, rafforzando le capacità e le managerialità proprie di un *global player*². Per conseguire tale scopo, *Alenia Aeronautica*, fa leva sulle proprie “*cross business competences*”, che risiedono nelle capacità sistemistiche e nelle tecnologie aerostutturali, rafforzando l’uso della “*cross knowledge capability*”, e potenziando le attività di servizio globale di supporto al cliente. Lo scopo di questo studio è, quindi, analizzare come lo scenario di accelerato mutamento renda estremamente necessario un ripensamento del *business model* e un’inevitabile flessibilità, essenziale, per sostenere lo sforzo aziendale. Risulta indispensabile l’adeguamento a un modello industriale funzionale alla crescita dei volumi, all’incremento dell’efficienza dei processi operativi, agli standard competitivi *cost effectiveness*; *Alenia Aeronautica* sta modificando il proprio *business model* per poter re-ingegnerizzare i processi primari, sta cercando di sostituire progressivamente il modello fordista con quello della *lean production*, e di attuare, in questo modo, il recupero dell’efficienza residua, attraverso logiche di partecipazione consapevole, tenendo sempre presente il risultato di tutte le risorse del sistema organizzativo della produzione. In particolare, si è preso in esame la riorganizzazione della funzione acquisti, in quanto, da questo comparto occorre conseguire, velocemente, la capacità di operare in uno schema di *supply chain* globale: questo tipo di flessibilità ha,

¹ Ciò appare strumentale all’obiettivo di razionalizzare le risorse umane in funzione di un riallineamento del business model. BATE, KAHN, PYE (2000).

² Si pensi, ad esempio, alle competenze necessarie al governo di piani industriali e/o di investimenti all’estero, alle analisi di opportunità circa lo sviluppo sui diversi mercati globali, alle valutazioni richieste da processi di internazionalizzazione tramite offset. Tali processi decisionali, che riguardano prevalentemente le valutazioni strategiche e di convenienza economica in condizioni di elevata incertezza, richiedono competenze specifiche cruciali per la corretta assunzione delle decisioni, cercando di mitigare il peso dei rischi di non conoscenza rispetto a quello dei rischi aleatori (GOLINELLI, 2000) pur nella consapevolezza che, in progetti di investimento complessi, difficilmente i procedimenti statistici e quantitativi possono rivelarsi utili (RULLANI, 1989).

innanzitutto, bisogno dell'adesione dei fornitori alle strategie del leader, ai suoi obiettivi, ai suoi piani operativi e alle sue logiche di project management. Tutti gli attori del ciclo produttivo devono condividere il principio che il successo sul mercato è garantito solo dal pieno rispetto dei requisiti di qualità, tempi e costi dettati dal cliente; in caso contrario, per non essere condannati alla marginalità dell'impresa inefficiente, è inevitabile che Alenia Aeronautica debba ricorrere a partner più affidabili. L'orientamento al mercato non si esaurisce nelle scelte di ampliamento dei confini dell'Azienda, nell'adozione di politiche mirate a scelte di ottimizzazione macro-organizzative, in interventi di razionalizzazione e verticalizzazione, ma occorre assicurarsi la flessibilità delle leve gestionali, che contribuiscono all'adattabilità delle risorse umane. Lo scopo dell'Azienda è quello di adeguare le esigenze organizzative alle strategie commerciali e produttive, in vista di importanti sfide strategiche, che hanno richiesto, nel tempo, l'adeguamento delle strutture ed il massimo coinvolgimento delle risorse interne; pertanto, per poter affrontare le sfide di *business*, che *Alenia Aeronautica* si è posta, risulta necessario agire su alcune leve di cambiamento strategico:

- Organizzazione allineata alle esigenze del *business*;
- Assetto industriale flessibile e focalizzato;
- Network di fornitura integrato in logiche di *partnership*;
- Capacità professionali in linea con gli obiettivi del *change*;
- Sistema portante di infrastrutture integrate.

Un ruolo fondamentale lo svolge la *funzione risorse umane e organizzazione*, in quanto, deve contribuire al necessario, urgente e profondo cambiamento organizzativo e gestionale dell'Azienda: deve, quindi, supportare il ruolo di Alenia come *Global Player*.

L'attuale scenario competitivo è caratterizzato da profondi cambiamenti, che avvengono lungo tre direttrici tra loro compenetranti: gli effetti del processo di globalizzazione, le esigenze di ammodernamento e razionalizzazione dei sistemi Paese, e la rapidità e la diffusione del progresso tecnologico e dei processi di innovazione aziendale³.

Le imprese mutano al fine di migliorare la propria *performance*, realizzando operazioni che impattano sul profilo gestionale interno e sulle modalità di conduzione dei *business* (riorganizzazione dei processi gestionali interni, razionalizzazione delle procedure di lavoro, innovazione dei sistemi di produzione tramite l'adozione di nuove tecnologie, etc.), nonché attraverso operazioni che comportano la ridefinizione dell'assetto dell'impresa ed una revisione del campo di attività esercitate; si vengono così ad inserire, in modo sempre più definitivo, logiche di comportamento imprenditoriale ispirate alla ricerca di coerenza con gli sviluppi in atto nello scenario concorrenziale. Ponendo l'attenzione sull' andamento del *business* dell'aeronautica civile, occorre sottolineare che, a partire dal 1990, le ricorrenti e lunghe fasi cicliche della domanda continuano, ancora oggi, ad impattare fortemente sull'offerta dei maggiori produttori finali, e, a cascata lungo la struttura della *supply chain*, a coinvolgere *partner* e subfornitori.

³ Si assiste ad un incremento netto della complessità –intesa come varietà e variabilità delle situazioni da fronteggiare- per effetto di tre grandi trasformazioni: l'affermazione, sempre più diffusa e cogente, di un contesto globale per le scelte economiche; il progressivo aumento del ruolo strategico, nella competizione economica, dello sviluppo di un potenziale scientifico e tecnologico sempre più pluralistico e differenziato che introduce gradi crescenti di flessibilità nella produzione; il cambiamento in atto nella natura dei rapporti tra offerta e domanda, sia finale che intermedia, nel senso che la domanda diviene sempre più in grado di esprimere una capacità auto propulsiva che consente al consumatore o utilizzatore di divenire interlocutore diretto del sistema produttivo. S. VACCA', 1986.

Alenia Aeronautica si posiziona nel *business* delle aerostutture sul mercato aperto e sul mercato delle Trasformazioni e Manutenzioni (MRO); bisogna, quindi, comprendere cosa può fare un'azienda, consolidata nel *business* aeronautico e con una lunga esperienza di cooperazioni internazionali, come Alenia Aeronautica, per sopravvivere adeguatamente e investire laddove non possiede un proprio aereo civile, in quanto prodotto proprietario. Nel quadro dell'offerta velivolistica, si è in presenza di un consolidato duopolio tra Boeing e Airbus nel segmento dei grandi velivoli commerciali, e di due costruttori finali (Embraer e Bombardier) nel segmento con capacità inferiore ai 100 posti; più ampia è invece l'offerta nel segmento dei *business jet*. Di fatto, i produttori si sono riaggregati, hanno investito in termini più precisi su alcuni mercati, e, soprattutto, hanno razionalizzato costi, tecnologie, produzioni, attività e costi commerciali. Le industrie hanno dovuto, dunque, adeguarsi alla domanda depressa, imponendo sia una radicale ristrutturazione che forti investimenti in ricerca & sviluppo (R&S), al fine di sviluppare la nuova generazione di velivoli e soddisfare le crescenti esigenze di innovazione ed efficienza, per l'emergere di stringenti requisiti di costi e riduzione dell'impatto ambientale.

La riduzione dei prezzi e dei volumi sta modificando i comportamenti delle aziende che operano lungo la *supply chain*: i *prime* si concentrano nella riduzione dei costi, facendo pressione sui prezzi e sull'esposizione al rischio nel rapporto con i fornitori e sviluppano attività di supporto al cliente, quali servizi, leasing e finanziamenti. Si assiste, come conseguenza alla tendenza di esternalizzazione, ad una crescita verticalizzata di un numero ridotto di *suppliers* qualificati, e all'assunzione del ruolo di *small prime*. L'evoluzione in corso porta, dunque, ad identificare un modello di *business*

nell'aeronautica commerciale, con l'emergere della figura di *small prime*, a cui i *prime contractors* delegano più ampie responsabilità gestionali, progettuali e produttive, e l'assunzione di maggiori rischi. È in questo ambito evolutivo che si inserisce la strategia di posizionamento di *Alenia Aeronautica* nel *business* dell'aeronautica civile, proponendosi tra i pochi *small prime* altamente competitivi nel panorama mondiale, in funzione delle autonome capacità acquisite, di una consolidata esperienza progettuale e manifatturiera (prima come subfornitore oggi come partner) e di investimenti nell'innovazione.

Le attività aeronautiche commerciali di *Alenia Aeronautica*, pari circa a 550 milioni di Euro, circa il 45% delle attività complessive, hanno una dimensione di per sé significativa e collocano l'azienda al 4° posto tra i produttori indipendenti mondiali di aerostutture civili e militari. Nell'attuale scenario di trasformazione ed evoluzione delle tecnologie e dei requisiti operativi, un'azienda come *Alenia Aeronautica*, che nasce dal business militare e opera su un mercato commerciale in continua evoluzione, deve trovare le condizioni adeguate e compatibili per vivere in maniera efficace e credibile, fornire un contributo al valore aggiunto dell'economia, rafforzare le aree di specializzazione e i centri di eccellenza. Per i costruttori indipendenti come *Alenia Aeronautica*, che dispongono della capacità di crescere in nicchie o segmenti produttivi a più alto valore aggiunto, ciò significa passare da un'attività esclusivamente manifatturiera ad attività sistemistiche o sottosistemistiche legate all'integrazione, all'assemblaggio e alle prove di volo dei velivoli. Altro elemento fondamentale è la risposta che i produttori sono chiamati a dare per ottenere costi di esercizio molto bassi; è da questa esigenza che le ricerche si focalizzano sui materiali leggeri e flessibili, sulle capacità di

semplificare le reti di trasmissione o di avionica o di elettronica. Per i prossimi anni, l'obiettivo di Alenia Aeronautica è quello di trasformarsi in un gruppo veramente e completamente globale, con un portafoglio di prodotti e servizi più equilibrato tra il civile e il militare, rispetto al passato, e che permetta all'azienda di approcciare in maniera altamente competitiva l'alternarsi dei cicli commerciali ed economici.

La sfida di Alenia Aeronautica è volta a promuovere e consentire una crescita guidata dei fornitori verso standard qualitativi, manageriali e strategici adeguati, per interagire con un *Global Player*, quale Alenia stessa auspica di divenire, al fine di cogliere le opportunità future del mercato. Ciò che si è voluto dimostrare in questo studio è che Alenia è chiamata ad effettuare una profonda riorganizzazione interna, strumentale all'obiettivo di razionalizzazione delle risorse, in funzione di un riallineamento delle strategie competitive. La necessità di effettuare un cambiamento organizzativo è emersa per consolidare le competenze distintive dell'Azienda rafforzando contemporaneamente le capacità e managerialità proprie di un *Global Player*. Le reali esigenze strategiche di un'impresa, sempre più *market oriented*, risultano perseguibili attraverso una forte propensione alla formazione e all'interazione tra la strategie prescelte e la struttura organizzativa, tese a creare una solida base sulla quale impostare strategie vincenti su scala internazionale e motivando opportunamente le risorse umane dedicate alle attività relazionali e commerciali.

L'armonia strategica ed operativa, che caratterizza l'efficienza di un *Global Player*, suggerisce il rafforzamento delle capacità interattive al fine d'instaurare una virtuosa sinergia con i contesti esteri nei quali sviluppare le proprie attività. L'organizzazione, in questo contesto di cambiamento, viene quindi considerata

come un'entità in grado di apprendere e che si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti; tale considerazione impone l'adozione di un approccio evolutivo nell'identificazione del contributo che le risorse umane danno alla formazione ed al perseguimento delle strategie. L'adozione di un approccio evolutivo implica che la relazione tra strategia e struttura diviene da circolare a contestuale, per cui, rispetto all'implementazione delle strategie, l'organizzazione risente anche dell'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzioni che regolano le relazioni tra gli attori, come pure del più generale contesto sociale, istituzionale e politico di riferimento. La cultura aziendale produce effetti sui processi di adeguamento e armonizzazione di un'impresa con il mondo esterno, oltre che sull'integrità e sulla coesione interna, agevolando sintonie relazionali e proiettando l'immagine univoca di un'impresa portatrice di determinati valori. Alenia Aeronautica, ed in particolare il ruolo e la riorganizzazione della propria Funzione Acquisti, sono un caso esemplare se si considera l'esigenza di far evolvere il rapporto tradizionale di gestione di un fornitore in un rapporto di partenariato, in cui i meccanismi di gestione e controllo vengono sostituiti da elementi di *governance* della cooperazione di fornitura, coerenti con la *mission* di Alenia e con il suo stile di *leadership* ma soprattutto fortemente radicati nella cultura aziendale, non essendo perseguibili con semplici tecniche gestionali. L'Azienda ha recentemente avviato un processo di profondo ripensamento del proprio *business model*, con il potenziamento delle attività di R&S, con una gestione orientata al miglioramento continuo della qualità e lo sviluppo di nuove competenze manageriali. Le prospettive dei mercati globali stimolano l'impresa verso dinamiche competitive più *market oriented*, attribuendole un ruolo da finalista o

quantomeno da *prime supplier*, dotato di una dimensione minima, in termini non tanto di volumi di affari e capacità di spesa, quanto di risorse intangibili (finanziarie, di competenza, relazionali, tecnologiche, etc.) tali da conferirle possibilità di successo su scala internazionale. A livello organizzativo l'assetto descritto può essere assimilato ad un network decentrato a configurazione variabile in funzione degli accordi commerciali, produttivi, di R&S nel tempo instaurati da imprese come Alenia Aeronautica. In tale network, ciascun nodo detiene un certo rilievo, di attività, di potere, etc., frutto di una condivisione strategico- operativa dei rischi e dei benefici connessi ai processi di creazione del valore. Il processo di espansione delle attività in un'area geografica remota richiede un'armonizzazione delle attività stesse con il contesto socio economico di sbocco, infatti parte del successo e del radicamento dell'iniziativa e, di conseguenza, della stabilità relazionale con i partner prescelti è funzione della capacità dell'impresa di adottare un comportamento non aggressivo e rispettoso di molteplici sollecitazioni percepibili su scala locale. Alenia è pertanto chiamata ad affrontare una sfida molto delicata dimostrando le proprie capacità di ri- orientamento strategico: le preesistenti capacità e competenze, sul piano produttivo, tecnologico e di innovazione, devono essere integrate con abilità manageriali riferite alla gestione di programmi sempre più complessi ed articolati. Caratterizzati da problematiche relazionali e di coordinamento, che sono preordinate a realizzare una rete di partner per la condivisione di conoscenze, rischio e valore economico e commerciale, finalizzato alla creazione di un'immagine basata sui successi di prodotto e di commessa⁴.

⁴ In un quadro di crescenti e cruciali interazioni su scala globale, occorre dotarsi di un'infrastruttura tecnologico-

La focalizzazione di Alenia sul ruolo di *prime supplier* consente di acquisire e valorizzare importanti competenze tecnologiche e gestionali e visibilità di mercato; in considerazione di queste possibilità di impegno strategico, Alenia ha recentemente intrapreso un complesso progetto di *change management* incentrato proprio sulla definizione di un idealtipo di *player* aeronautico globale, raggiungibile ed in grado di qualificare il Gruppo italiano come *prime contractor* stabile e di massima affidabilità. In questo contesto è forte la ricerca di una specifica identità strategica, riconducibile alla compresenza del ruolo di *prime supplier* e di *small independent prime* ed alla gamma di prodotto molto articolata e personalizzabile.

La sfida di Alenia sarà quindi di coniugare l'autonomia sinora conservata con una capacità progettuale e relazionale superiore, pienamente rispondente alle richieste di elevata competenza e affidabilità di finalisti come Boeing e Airbus e anche compatibile con la crescita delle produzioni direttamente rivolte ai mercati esteri.

L'innovazione è stata sempre concepita come correlazione tra idee, tecnologie appropriate e capacità. Essendo ora, con l'arrivo della globalizzazione, cambiate le regole del gioco, si è passati da un modello di azienda verticalizzata, verso una sempre maggiore interdipendenza con risorse e collaborazioni esterne per garantire innovazione e crescita.

Alenia è un'azienda che opera sul mercato globale e che deve essere capace di vincere le sfide dell'innovazione tecnologica con un approccio altrettanto globale, “*condividendo, necessariamente, competenze fino ad ora gelosamente*

custodite sul piano nazionale e creando sinergie di dipendenza reciproca”⁵.

Lo scopo di Alenia è quindi quello di contraddistinguersi avendo la capacità di consegnare i prodotti nei tempi previsti, con la giusta qualità e soddisfacendo il cliente grazie a una squadra che si assume la responsabilità di rischi e decisioni⁶.

⁵ Da un'intervista in *Aeronautica* al Generale Giulio Fraticelli, Capo di Stato Maggiore dell'Esercito italiano.

⁶ *Aeronautica*, il periodico di Alenia Aeronautica in “speciale obiettivo Global Player”, pg. 4 del 7 marzo 2007.