

“La partida acaba de començar”

El president d'Airbus, Thomas Enders, de 48 anys, discuteix acusacions d'abús d'informació privilegiada, errors de gestió del passat i les dificultats a què s'enfronta el gegant aeroespacial europeu per convertir-se en una empresa normal.

Senyor Enders, sou el cinquè president d'Airbus a l'espai en només dos anys. Com a ex-paracaigudista, com us prova el seient ejector?

—Quan participeu en una missió complicada com a paracaigudista, saps que l'èxit no és segur. Això mateix val per a la meua feina. Com a antic copresident de l'empresa matriu EADS, no veig exactament Airbus com un terreny desconegut. Dit altrament, sabia què hi podia esperar.

—Això també s'aplica a les investigacions per abús d'informació privilegiada que dirigeix l'autoritat del mercat financer francesa, l'AMF? L'agència us acusa, juntament amb més alts executius passats i presents, d'haver venut accions quan ja éreu conscients dels problemes de producció que planaven sobre l'avió superjumbo A380.

—Em vaig sentir sorprès i colpit per les sospites i les acusacions a la premsa. No he tingut coneixement fins ara del suposat document de l'autoritat del mercat financer francesa. És una causa impossible. Naturalment, examinem els passos que podem fer per a rebatre-la. Però la investigació en si no és sorprenent. Al capdavant, vaig ser citat a declarar davant l'AMF fa tres setmanes.

—Hi ha res de cert en les acusacions?

—No, rotundament no. És un fet sabut que, el 2004 i al novembre de 2005, vaig participar en un programa d'opcions per accions per a executius que fou aprovat pel consell de supervisió. En aquell moment, no vaig veure cap motiu per a pensar que aquesta mena de

transacció podria ser considerada com a qüestionable més endavant.

—L'AMF basa les sospites en proves concretes que el consell de supervisió, del qual éreu membre, va discutir augmentos de preus imminents per a l'A380. A l'octubre, es va prendre la decisió de repartir els sobrecosts al llarg de tres anys de balanços per a evitar que l'acció d'Airbus es desplomés.

—Noel Forgeard, aleshores cap d'Airbus, anuncia a principi de l'estiu de 2005 que els lliuraments inicials es retardarien de més de mig any. Aquesta informació no havia canviat al novembre. En aquell moment, la gestió d'Airbus intentava trobar la clau de volta dels problemes de l'A380. Quan ens adonàrem, al juny de 2006, que els nostres esforços eren debades, ho anunciàrem de seguida al públic. I a l'octubre ja varem revelar tota la veritat.

—El vostre nou cap, el president d'EADS Louis Gallois, ha proposat que en el futur s'eradiquen completament les opcions per accions a EADS. Esteu conforme amb aquesta proposta?

—Aquesta decisió pertoca als accionistes d'EADS. Jo no m'hi fique. Però si hi ha un model compensatori, hauria de ser possible d'aplicar-lo.

—Teniu idea per què els resultats preliminars de la investigació de l'AMF es filtren al públic precisament ara?

—No, no ho sé. Però sembla clar que els titulars ens arriben en un moment particularment advers. Tot just ens anem refent. El primer A380 és a punt per al lliurament a Singapore

Airlines. Els clients tornen a encomanar l'A380: no fa gaire British Airways i, més recentment, l'espanyola Grupo Marsans. Això mateix val per al nostre avió de llarga distància nou de trinca, l'A350 XWB.

—El lliurament del primer A380, dilluns d'aquesta setmana, marca el principi de la fi d'un suspens de gairebé dos anys. Per a completar l'avió a temps, es van haver de transferir els empleats a la planta d'assemblatge de Tolosa de Llenguadoc procedents de tot Europa. Durant quant de temps més penseu produir l'avió amb aquest oneros enfocament individualitzat?

—La primera fornada de 25 avions, inclosos els cinc avions de prova, es produirà essencialment amb treball manual. Per a la segona fornada s'usarà un sistema tecnològic modern i harmonitzat que, de fet, possibilita la producció industrial en cadena.

—Pot haver-hi més retards?

—De fet, encara no hem assumit el màxim repte. El programa A380 haurà acabat de pujar la costera quan puguem augmentar-ne la producció els dos anys vinents, seguint el pla. Esperem lliurar 13 avions l'any que ve i, el 2010, assolir la xifra de 4 avions mensuals. Són objectius ambiciosos.

—Quants avions heu de vendre per a obtenir beneficis?

—Boeing no us donaria cap resposta si els demanàveu això mateix sobre el seu avió de llarga distància 787. Amb tot, cove l'esperança que l'avió serà rendible a llarg termini. L'excitació dels caps de les principals línies aèries quan caminen per dins dels seus aparells, examinant-ne les cabines, és eloqüent. L'A380 és un avió fascinant. Intuesc que tot just vivim el principi de la segona fornada de comandes.

—L'altre gran problema és l'A350, el model que competeix amb el 787. Va haver de ser revisat a fons responnent a la pressió dels clients. Com és possible això?

—És molt senzill: hàviem subestimat Boeing. Esperem que no ens torne a passar mai més.

—Com espereu evitar en el futur errors de gestió com els de l'A380 i l'A350?

—La clau és la integració i la transparència, tant interior com exterior. Finalment, Airbus es va integrant a tots els nivells. Encara ens queden per resoldre els ròssecs d'una certa mentalitat de búnquer i el mal costum arrelat d'amagar les males notícies. El nostre nou programa Power 8 és dissenyat per a integrar íntimament el desenvolupament i la producció —i des de bon començament. Per a mantenir a ratlla els costos del nou A350 XWB, tothom que participa al projecte, incloent-hi compradors i proveïdors, s'asseu a la mateixa taula a la fase inicial de disseny. A més, tenim una gestió nova i més ferma des de l'u d'octubre. Creieu-me, estem sacsant l'empresa.

—Tanmateix, poseu Boeing com a exemple preclar, perquè el 787 és fet bàsicament de composts de fibra de carboni d'última generació.

—Si us referiu a certs comentaris, tot el que puc dir és que... les tornes han canviat! De fet, el nostre nou concepte és prou convincent, com ho demostren les reaccions dels consumidors: cinc anys abans del primer lliurament previst, ja tenim més de 270 comandes a la llista i esperem rebre'n més aquests mesos vinents.

—Però Boeing gairebé triplica les vostres vendes amb els nous avions.

—Les nostres previsions de mercat i les de Boeing es basen en l'assumpció que es vendran més de 5.000 models d'aquesta mena d'avió aquests vint anys vinents. És a dir, la partida acaba de començar.

—Però Boeing sembla tenir més bones cartes. En moltes de les vostres plantes manca el saber fer per a produir els nous fusellatges plàstics en quantitats suficients i amb el nivell de qualitat exigible.

—Ximpleries! Les nostres plantes a Stade, Nantes i Illescas, a Espanya, fa temps que dominen aquesta tecnologia i en aquest aspecte no són, de cap manera, inferiors a Boeing. Però no podem aplegar els diners d'inversió necessaris per a convertir totes les operacions d'Airbus a la producció en fibra de carboni. Per això preveiem vendre'ns algunes plantes a nous propietaris.

—Aquesta decisió fou presa fa més



d'un any. Per què trigueu tant a aplicar-la?

—Volem prendre tres decisions complexes al mateix temps: vendre plantes, assegurar-hi les nostres inversions a llarg termini i arribar a un compromís per a participar en la producció de l'A350 XWB. La decisió té una importància crítica per al futur d'Airbus. Per això no permetrem que els nous terminis ens posen pressa per a escollir el soci adequat. Nosaltres decidirem quan estem a punt.

—Voith, un fabricant d'enginyeria que semblava la primera elecció del govern alemany, acaba de retirar l'oferta. Per què?

—Això ha estat una decisió de Voith, que respecte. Però encara tenim dues ofertes per a cada planta. Així doncs, encara hi ha competència.

—Augmenta la pressió política per a concedir el contracte a l'últim aspirant del país que queda?

—I tant. Quan tractes amb polítics nacionals hi ha preferències per les solucions nacionals. Això tant a Alemanya, com a França, com a la Gran Bretanya. Però no veureu un compromís de circumstàncies o de conveniència dissenyat per a satisfer interessos polítics, que ens podria portar grans problemes a termini mitjà.

—Vendre unes poques plantes a nous propietaris no us ajudarà gaire a superar el declivi rampant del valor del dòlar contra l'euro, almenys mentre produïu sobretot a Europa.

—Els distribuïdors poden usar aquestes plantes per a trobar nous clients en uns altres mercats i expandir la cartera del producte. Naturalment, els nous propietaris —com nosaltres mateixos— ens trobarem obligats a localitzar una porció de la producció amb valor afegit fora d'Europa.



—Amb un efecte negatiu per a l'ocupació a Alemanya?

—Amb un efecte positiu per a la competitivitat d'Airbus. Des del punt de vista de la política, el nostre món ha estat ideal fins ara, perquè el 95% dels nostres empleats es concentren a Europa. Però la majoria dels nostres ingressos els fem fora d'Europa. Això significa que, en el futur, haurem de traslladar una porció del nostre negoci a uns altres països amb una creixent indústria aeronàutica.

—També necessiteu el suport de l'arena política per a convertir Airbus en una empresa perfectament normal. Amb tot, continua havent-hi zel a assegurar que cap instal·lació d'un país siga afavorida o desfavorida.

—És clar, sempre hi ha incentius estatals. Però les nostres anàlisis dels problemes de cable a l'A380 han mostrat que eren simplement un símptoma de la causa real i subjacent: la manca d'encaix i integració de processos al si de l'empresa. Aquest és el nostre gran repte, allà on cal veure alguns canvis.

—Però això no canvia el fet que els criteris polítics determinaran, en darrer terme, el resultat de les decisions sobre l'emplaçament de les plantes de producció.

—Jo preferisc adoptar una posició d'esperar i veure. Per exemple, si els alemanys no donen l'abast a les seues

comandes, els francesos, britànics o espanyols hauran d'enllestir-ne la tasca, o viceversa. Fet i fet, tots anem en el mateix vaixell, i als clients tant els fa qui fabrica què. Únicament els preocupa quan els podem lliurar els aparells. Necessitem flexibilitat més enllà de les fronteres nacionals.

—Els representants dels governs alemany i francès en tenen una visió diferent. L'estat francès posseeix el 15% de la companyia matriu d'Airbus, EADS. El govern federal d'Alemanya, i alguns estats, com ara la Baixa Saxònia i Hamburg, també han adquirit recentment petites porcions del grup.

—Això no em lleva la son. Però potser un dia el cap d'Airbus els demanarà: què és més important per a vosaltres? Que Airbus siga una empresa vigorosa i reeixida que tracte Boeing d'igual a igual? O preferiu centrar-vos en els vostres interessos nacionals i regionals? Crec que només hi ha una resposta possible a aquesta qüestió.

—Fa només uns quants mesos tot-hom creia que us asseurieu a la butaca de la presidència de l'empresa matriu, EADS, no a la d'Airbus. Què ha passat?

—Bé, la vida és plena de sorpreses. Ara, seriosament, vaig descobrir que m'agradava més aquesta feina. On es decideix el futur del Grup EADS? A

Airbus, que encara és responsable de dos terços dels ingressos del grup. I jo no volia en cap cas veure els bous des de la barrera.

—No us molesta que el vostre antic col·lega, Gallois, haja d'aprovar totes les vostres decisions de pes?

—Ací no hi ha cap problema. Louis Gallois és un gestor amb una dilatada experiència. Tenim una relació excel·lent.

—Els empleats d'Airbus a Tolosa de Llenguadoc tenien reserves significatives respecte a vós. Molts perceben el vostre entusiasme pels Estats Units i la vostra tendència a causar una impressió militarista i abrupta com un xoc cultural.

—Tot el que puc dir és que la meua recepció a Airbus i a Tolosa fou extremadament càlida i genuïna.

—Què us distingeix dels vostres predecessors?

—Això ho hauríeu de demanar als empleats d'Airbus. Ara, sé que la gent d'Airbus vol veure un president i un equip de gestió que no tinguen el cap ple d'ocells. Prefereixen algú familiaritzat amb la realitat dels qui treballen a les plantes, de vegades nit i dia. Esperen que el seu cap parle amb ells, en compte d'embotir-los presentacions amb diapositives en cinc colors diferents. I això m'agrada.

—Com transmeteu als empleats les veritats incòmodes, si cal?

—Sóc una persona a qui no agrada fer marrada; m'agrada anar a barraca. No em veureu canviar d'estil, ara, ni fer jocs de mans. Allò important és que la gent s'adone que sóc un gestor pragmàtic; no algú que té interès per la política, sinó que duu els interessos de l'empresa al cor. Podeu imaginar-vos una feina millor a la indústria europea que presidir Airbus?

—Sí, presidir Siemens, per exemple.

—Aquesta feina no està lliure, pel que sé. A Airbus tinc la gran oportunitat d'ajudar una gran companyia a sobreviure en el futur, i introduir-hi canvis fonamentals.

—Senyor Enders, gràcies per aquesta entrevista.

Dinah Deckstein i Arin Mahler.

© Der Spiegel — EL TEMPS

Traducció de Guillem Soler