



OSSERVATORIO ASFOR/1. Il VII Learning Lab Asfor "Leadership readiness for the future"

Business leader per l'era 4.0

Come entrare da protagonisti nella quarta rivoluzione industriale, con idee chiare sulla direzione da seguire, una riorganizzazione funzionale alle esigenze di mercato e una leadership al servizio delle persone. Le storie di Avio Aero e Geico

In occasione del VII Learning Lab Asfor "Leadership readiness for the future", ospitato nella sede milanese di Edison, la sessione "Driver, trend di cambiamento e sfide per i business leader del futuro" coordinata da **Marco Vergeat**, vicepresidente vicario Asfor, ha avuto come protagoniste le due aziende Avio Aero e Geico, nelle quali l'Industry 4.0 è già realtà, con tutti gli aspetti organizzativi e di cambiamento collegati.

Si vince con la giusta leadership

Avio Aero è la divisione aeronautica di Avio Spa, dal 2013 controllata da GE, con 2.600 dipendenti, 2 miliardi di dollari di fatturato, specializzata in progettazione e sviluppo di componentistica, che oggi realizza anche in stampa 3D. Fin dalla progettazione tutti i

suoi processi sono collegati tra loro e "si parlano", rivoluzionando il modo stesso di operare: informazioni che solo un anno fa richiedevano un mese per essere recuperate, oggi sono disponibili in 24 ore con implicazioni rivoluzionarie a livello produttivo e di time to market. Con la stampa "pulita" 3D, inoltre, che utilizza materiale solo dove serve, si ridisegnano componenti che pesano molto meno già in partenza e le fabbriche diventano pulite, ordinate e silenziose, più attrattive anche per tecnici donne. Come ha spiegato il presidente e ceo di Avio Aero **Riccardo Procacci**, in questo contesto di innovazione velocissima ci saranno vincitori e vinti. I vinti saranno quelli che non avranno la leadership e i mezzi per cogliere le opportunità offerte da queste trasformazioni, innescando un problema sociale che andrà gestito a livello istituzionale e di sistema. Al



Marco Vergeat, vicepresidente vicario Asfor (al centro), Riccardo Procacci, presidente e ceo di Avio Aero (a sinistra) e Ali Reza Arabnia, Group chairman, president & ceo Geico Taikisha (a destra)



tempo stesso, la richiesta di profili sempre più alti e scolarizzati ridurrà il gap di costo della manodopera, con la possibilità di riportare in Italia produzioni finora delocalizzate per manodopera a basso costo. Nelle fabbriche intelligenti, infatti, servono conoscenze di base estese e trasversali, visto che gli ingegneri devono parlare con gli informatici, i matematici e i fisici (l'ingegnere mecatronico ne è la sintesi), oltre a un incremento di specializzazione che fa la differenza nella scelta dei candidati. Procacci ha quindi ripercorso l'evoluzione del modello organizzativo in Avio Aero e ha descritto le caratteristiche del leader di oggi.

Dal modello a matrice a quello orizzontale

Negli anni 2000 funzionava il modello a matrice, che rispondeva alla multidimensionalità dei business, con forti silos funzionali che attraversavano i mercati, modello efficace quando i cambiamenti sono lenti e non serve una veloce comunicazione trasversale. Nel 2010, a valle della recessione, si è colta l'opportunità di intercettare nei silos figure con forti competenze da inserire in team trasversali di progetto. Oggi, invece, l'azienda sta sperimentando un nuovo modello organizzativo orizzontale e fluido, con silos funzionali come incubatori di competenze e talenti i quali, ogni giorno, entrano ed escono da team di progetto che, focalizzati sul "custom outcome", si uniscono e si sciolgono in modo fluido a seconda delle necessità del business. In questo modo si supera il limite di appartenere a un singolo team di lavoro, ma certo cambia anche il ruolo e l'approccio del manager, che deve sviluppare una leadership che stabilisca obiettivi funzionali come framework e obiettivi di team più specifici e mutevoli.

Potere distribuito non significa anarchia

In questo nuovo contesto organizzativo i confini delle responsabilità diventano più labili e il capo deve coltivare la capacità di servire, di mettersi a disposizione dei team, diventando un abili-

tatore del successo della squadra e non del proprio. Un leader che sappia collaborare e sviluppi la collaborazione negli altri, estendendo e riducendo il proprio ruolo a seconda delle necessità. Un leader che accetti di essere vulnerabile, di non avere tutte le risposte in tasca, ma anzi che si doti velocemente del gruppo di lavoro che gli serve, amalgamando le funzioni e ristabilendo di volta in volta ruoli e responsabilità. Ovviamente, deve saper prendere decisioni e così pure i suoi collaboratori. Non è un modello anarchico, al contrario serve più ordine strutturale proprio perché i confini diventano labili e fluidi. Procacci precisa anche che cosa non può mancare a un leader di successo: visione - direzione - contesto (dove, come, perché); obiettivi chiari e misurabili comunicati bene (mix di obiettivi funzionali e obiettivi di mercato); team di risorse adeguato, consapevolezza e spirito meritocratico.

Le condizioni per far volare l'innovazione

Sull'importanza di avere chiara la direzione ha insistito molto anche **Ali Reza Arabnia**, Group chairman, president & ceo Geico Taikisha. La corsa alla digitalizzazione e alla cosiddetta Industry 4.0 non deve essere fatta senza prima fermarsi a studiare, valutare e riflettere su come possa essere declinata in modo funzionale nella propria realtà e, solo dopo, sviluppare un progetto chiaro e preciso. È fondamentale sapere dove si vuole andare e usare gli strumenti disponibili, non diventarne schiavi. In pratica, non lasciarsi intimidire e neppure sedersi. Non c'è nulla di peggio di un capo che non sappia dove andare. Geico è un'azienda italiana in partnership con la giapponese Taikisha dal 2011, con un fatturato medio di 1,8 miliardi di dollari all'anno, specializzato nella progettazione e costruzione di impianti automatizzati di verniciatura auto chiavi in mano. Da sempre attenta all'innovazione dei processi e delle soluzioni tecnologiche, ha il più importante centro di ricerca e sviluppo del settore a livello mondiale a Cinisello Balsamo (Mi) e ha raggiunto con tre anni di anticipo l'obiettivo di realizzare impianti



autosufficienti dal punto di vista energetico (-70% dei consumi), passando da 900 kWh a 270 kWh e utilizzando il restante 30% da fonti rinnovabili. E ora l'ingresso ufficiale nell'Industry 4.0 con lo Smart PaintShop, un progetto che prevede la geolocalizzazione delle scocche, sensori di sicurezza per prevenire i malfunzionamenti, l'Internet of Things per analizzare e migliorare in tempo reale gli stadi di verniciatura, realtà aumentata e un sistema innovativo per la gestione del consumo energetico, tutto gestito in cloud con J-Suite, l'avatar dell'intero impianto. Questo con effetti positivi di efficienza, sicurezza, qualità, cost saving e rispetto dell'ambiente.

Come generare motivazione nelle persone

Ma al centro di tutto c'è la persona, l'attenzione alla sua crescita a tutto tondo, a quello che può offrire all'azienda in un clima di apertura, senza pregiudizi e una forte motivazione. Come ha spiegato Arabnia, per guardare lontano il leader deve saper ascoltare, valorizzando le idee e gli stimoli che arrivano anche dal middle management, dai giovani, dagli studenti e dall'università. Gran parte dei loro progetti innovati-

vi derivano dal lavoro di una ventina di giovani assunti nel progetto J-Next dopo la crisi del 2010, cui è lasciato il tempo per pensare liberamente, provare e sperimentare e poi confrontarsi con il management. Un capo deve essere conscio della sua responsabilità sociale sia verso i dipendenti sia verso il territorio. Arabnia desidera che, quando vanno a casa, le sue persone siano serene, senza eccessive tensioni lavorative, altrimenti ne risentirebbe la società e, come un boomerang, la produttività stessa. Un leader deve creare un ambiente di lavoro bello attorno ai propri collaboratori, perché questi siano orgogliosi di appartenere a quella realtà lavorativa. Infine la responsabilità sociale dev'essere verso il territorio, perché ci sia coerenza tra i successi dell'azienda e il tessuto economico circostante. Così, attraverso la Fondazione Pardis, in questi anni Geico ha favorito l'inserimento di oltre un centinaio di giovani in aziende del territorio, sostenendone i primi sei mesi di inserimento, oltre a contribuire con numerose iniziative alla vita del territorio e ad aver piantumato migliaia di alberi per ripagare il proprio debito nel consumo della carta. ■

Ga.Fier.

I manager devono fare challenge ai vertici

La leadership oggi si gioca sul ruolo dei capi, quelli intermedi che fanno da cerniera tra i vertici e la base, che vanno allenati a dialogare in modo proattivo con il top management che stabilisce la strategia e, quindi, a comunicare in modo chiaro e preciso le decisioni prese, gli obiettivi, i compiti e le aspettative, accompagnando la propria squadra nelle sfide di tutti i giorni. Banca Farmafactoring, Cameo, Sky e Lego, le quattro aziende intervistate in occasione del VII Learning Lab Asfor sulla leadership, hanno dimostrato un sostanziale accordo sullo stile di leadership efficace oggi. Tutto parte da un middle management forte, che sappia sfidare i vertici con proposte alternative quando non c'è allineamento con il mercato o con la forza lavoro disponibile. Gli obiettivi devono essere chiari e condivisi e quindi comunicati bene ai propri uomini, come ha suggerito **Camillo Mazzola**, marketing, trade marketing & Pr director di Lego Italia. D'accordo anche **Massimiliano Bellingheri**, ceo di Banca Farmafactoring sulla necessità che i capi facciano "challenge" al top management, perché sono loro ad avere le informazioni e il polso del mercato. Una sfida della leadership è quella di imparare ad ascoltare e interpretare la realtà complessa e incerta e prendere decisioni. Anche per **Elia Mariani**, Now Tv senior director Sky Italia, l'unico modo per gestire il cambiamento e renderlo veramente efficace è un forte ascolto del mercato e dei collaboratori, perché l'idea che funziona può arrivare da qualunque punto dell'organizzazione e, al contempo, costituire task force orizzontali, trasversali, che lavorino insieme all'innovazione di prodotto e processo. Conferma questa visione **Peter Wilm Irle**, direttore generale Cameo del Gruppo Dr. Oetker, secondo cui servono capi entusiasti, innovatori, che possano correre il rischio di sbagliare per innovare e che possano mettere in dubbio le strategie di oggi per trovarne di migliori domani, lavorando in squadra e sviluppando una leadership coerente e diffusa.