

Alessandro Zattoni

Estratto da

Ali Reza Arabnia

Storia e valori di un imprenditore

Piccola Biblioteca d'Impresa

Inaz

Storia e valori di un imprenditore

Alessandro Zattori

Geico è un'azienda leader a livello mondiale nella fornitura di impianti chiavi in mano di trattamento delle superfici e di verniciatura per l'industria automobilistica. Dal 2011 fa parte di un'alleanza italo-giapponese dove Geico ha la leadership per tutto il mercato globale ad esclusione di Giappone e Corea. L'alleanza Geico-Taikisha opera in più di 50 uffici in 28 Paesi con 6 unità produttive. Ha un fatturato di circa \$1,8 miliardi e più di 5.000 dipendenti. Tra i clienti ci sono le principali case automobilistiche internazionali, tra cui Audi, BMW, Chery, FAW, FCA, Ford, GM, Honda, Hyundai, MAN, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, PSA, Qoros, Renault. L'attuale sfida dell'imprenditore è di riuscire a raggiungere l'Energy Independence Day entro il 16 giugno 2020. In quel giorno, l'impresa dovrà essere in grado di realizzare impianti di verniciatura a zero impatto ambientale e completamente autosufficienti dal punto di vista energetico.

Le origini di Geico

Le origini di Geico sono legate all'iniziativa imprenditoriale del suo fondatore, Giuseppe (Pippo) Neri. Giuseppe fonda insieme a Giancarlo Mandelli la Neri & Mandelli nel 1963. Nel 1965 il 70% della società viene ceduto al gruppo Drysys Carrier, specializzato nella produzione di impianti per la verniciatura. La società viene rinominata Drysys Equipment Italiana. All'inizio degli anni '70, il gruppo Drysys attraversa una pesante crisi finanziaria che viene risolta con

l'ingresso della società inglese Haden, quotata in borsa. Le differenze culturali a livello gestionale e industriale, assieme alla crisi dell'industria automobilistica, spingono la Haden a chiudere alcune unità, fra cui la Drysys Equipment Italiana. Per bloccare questa decisione, Pippo Neri decide di acquisire la società con un'operazione di management buyout. Nel 1976, fonda una NewCo chiamata Gecofin S.p.A e compra il 70% della Drysys Equipment Italiana, rinominandola poi Geico.

In questi primi decenni, Geico è la tipica piccola e media impresa italiana imprenditoriale. La famiglia proprietaria è impegnata in prima persona nella gestione aziendale. Il fondatore, Pippo Neri, è un uomo molto energico che ama il contatto diretto con i suoi collaboratori. È un imprenditore lungimirante con una forte passione per il lavoro. Ha una chiara visione del business e, anche se l'azienda è piccola, decide di crescere all'estero mediante l'ingresso in nuovi mercati (e.g. Nigeria, Cina, Russia e Serbia).

Ali Reza Arabnia

Ali Reza Arabnia nasce a Teheran (Iran) nel 1955 da una famiglia di costruttori edili, con una forte cultura e tradizione imprenditoriale. La sua personalità, e in particolare il forte senso di responsabilità che lo caratterizza, è fortemente influenzata dall'educazione e dall'affetto ricevuto dai propri genitori. La madre è una anticlassista convinta. Oltre a dedicarsi personalmente a molteplici attività filantropiche, educa i figli a prestare attenzione e a compiere delle azioni concrete a favore delle persone meno privilegiate.

Il padre è stato una figura molto importante nell'educazione di Reza (come viene chiamato da

tutti). È un imprenditore di successo che gestisce aziende operanti in diversi settori ed è molto attento all'educazione dei figli. Ad esempio, in un periodo in cui Reza aveva ricevuto alcune valutazioni non soddisfacenti a scuola, suo padre decide di organizzare un pranzo a sorpresa con il suo primogenito.

Avevo 16 anni e mio padre chiama mia madre per dirla che dovevo vestirmi bene perché mi portava a pranzo fuori. Arriva un autista che mi accompagna in una bella villa, un club privato molto serio e un po' barocco. Mio padre mi chiede di guardarmi intorno e di dirgli cosa vedevo. Gli rispondo che vedevo persone anziane che parlavano tra loro. Lui mi dice che quelle persone erano membri delle famiglie 'aristocratiche' iraniane. Poi aggiunge che molti di loro non avevano fatto nulla nella vita e vivevano solo di rendita. Secondo lui erano delle nullità e io dovevo decidere se volevo diventare produttivo come lui o nullafacente come loro. Infine sottolinea che ci avrebbe lasciato così tanti soldi e attività da fare mangiare noi e da dare da mangiare ai nostri figli e anche ai nostri nipoti. Tuttavia, dovevo ricordare che la vita non è solo mangiare e che tutto quello che è materiale può sparire da un momento all'altro. Infine, conclude dicendomi che l'unica cosa che non avrebbero mai potuto togliermi era la conoscenza. Per questo motivo dovevo cominciare a studiare seriamente.

Dopo aver finito i suoi studi presso la più prestigiosa scuola iraniana e avere completato il servizio militare, nell'aprile del 1977 Reza va in Inghilterra per frequentare il college. Qui conosce Laura, la figlia di Giuseppe Neri. Nel 1980 Laura e Reza decidono di sposarsi e, subito dopo il matrimonio, si trovano ad affrontare dei problemi finanziari assolutamente

imprevedibili. A seguito dello scoppio della rivoluzione iraniana, il Paese aveva ricevuto delle pesanti sanzioni dalla comunità internazionale e, contemporaneamente, erano stati bloccati i flussi finanziari da e verso di esso. Per questo motivo, Reza non riesce ad avere accesso al patrimonio della propria famiglia localizzato in Iran.

Non trovando lavoro e non volendo chiedere aiuto al suocero, Reza decide di conseguire una laurea in Business Administration presso l'Università americana John Cabot di Roma. Durante gli studi universitari, svolge diversi lavori, anche umili come il fattorino. Poi un fatto curioso gli cambia la vita.

Un giorno durante una visita ai miei suoceri incontro il marito della loro governante e parlando del più e del meno mi confida che aveva trovato un lavoro ben pagato sulle navi cargo. Lavorava in cucina e guadagnava circa \$1.000 al mese. L'unico problema era che non poteva portare con sé la famiglia e il viaggio poteva durare anche un paio di mesi prima di concludersi con il ritorno a casa. Nonostante soffrissi di mal di mare e non amassi stare lontano dalla famiglia, mi sembrava una buona opportunità e decido di unirmi a lui nel viaggio successivo. Mio suocero, saputo la mia intenzione, mi prende da parte e mi dice, 'Se sei disposto a lasciare tua moglie per andare su una nave per due mesi lavando piatti, perché non accetti di sostituire il nostro contabile in Nigeria per due mesi?'

In quel periodo (1982), Gecofin aveva una quota minoritaria in un'azienda localizzata in Nigeria. La situazione era complessa a causa di numerosi problemi: il colpo di stato, le violenze fra le tribù, la delinquenza, l'alta tensione nelle città, etc. Inoltre, Reza parla solo inglese, i collaboratori nigeriani lo conoscono abbastan-

za bene, ma i dipendenti italiani non lo parlano. Reza ha studiato management, ma non ha mai lavorato nell'area contabilità di un'impresa. Tuttavia, scopre rapidamente che il lavoro non era difficile, doveva solo controllare le registrazioni contabili. Dopo due giorni cerca di capire come impiegare proficuamente il proprio tempo al fine di valorizzare al meglio l'esperienza in Africa. Chiede se poteva fare qualcosa di più e il capo della filiale gli dà carta bianca. Si mette a studiare i processi aziendali per migliorare l'efficienza.

Nelle parole di Reza:

È stata un'esperienza fantastica, non dormivo più di quattro ore al giorno ma i miei studi diventavano ogni giorno più proficui. Dopo avere analizzato profondamente le attività dell'azienda e le sue esigenze operative, ho ridisegnato i flussi organizzativi per poi lasciare al capo dell'azienda la facoltà di scegliere le persone adeguate per i ruoli chiave. Nel frattempo, ho rivisto e impostato tutto il sistema di contabilità industriale e direzionale. In più ho creato quello che oggi viene chiamato 'il Manuale di Qualità' con i flow chart di ogni divisione assieme ai flussi interattivi fra le divisioni. Il tutto contenuto in due raccoglitori. Nel frattempo, ho imparato anche l'italiano e, quando sono tornato a Milano, ho parlato a mia moglie per la prima volta nella sua lingua.

Dopo qualche tempo Pippo Neri visita la filiale nigeriana. Il responsabile della filiale gli parla molto bene di Reza, facendogli vedere il progetto che aveva fatto. Comprendendo la qualità e l'intensità del lavoro svolto, al suo ritorno in Italia, Pippo Neri chiede al genero di ridisegnare il sistema di controllo di gestione

del gruppo. Reza progetta la contabilità direzionale e il sistema di gestione delle commesse dell'intero gruppo. Il suocero è molto soddisfatto del lavoro e così insiste affinché Reza lavori per lui come consulente personale, coinvolgendolo in varie attività senza una mansione ben definita.

Dopo oltre un anno, il contabile della filiale nigeriana dà le dimissioni e Pippo Neri chiede a Reza di tornare in Nigeria a gestire l'emergenza.

La permanenza in Nigeria va oltre le previsioni perché nel frattempo si dimette anche il responsabile della filiale. Pippo Neri propone al consiglio di amministrazione di promuovere suo genero come Amministratore Delegato. I rappresentanti dei soci nigeriani approvano la nomina perché lo avevano visto all'opera e apprezzavano il suo approccio determinato e il modo affabile di trattare le persone. Così Reza diventa il capo azienda nel 1984, all'età di soli 29 anni.

La filiale nigeriana realizzava impianti di verniciatura su tecnologie Geico. Tuttavia, un cambiamento drastico a livello politico e il blocco quasi totale delle importazioni impediva l'accesso alla tecnologia fornita fino a quel momento da Geico. Tantomeno era possibile importare i componenti fondamentali per realizzare gli impianti. In quelle condizioni la filiale nigeriana non poteva più continuare a svolgere la stessa attività che aveva svolto fino ad allora.

Reza deve ripensare e ridisegnare l'azienda puntando sulle attività in linea con il nuovo contesto industriale del Paese. Questo implica praticamente riprogettare l'azienda senza potere contare sull'aiuto professionale ed economico di Geico. Tuttavia, in poco tempo la nuova impostazione aziendale inizia a produrre

risultati concreti, fino ad arrivare ad un livello del fatturato superiore a quello della casa madre.

Essendo un grande sostenitore dell'importanza del benessere dei collaboratori, Reza comincia ad occuparsi delle loro esigenze in maniera strutturale con affetto e passione. Al di là del suo rapporto consolidato con quelli italiani, si impegna a migliorare le condizioni lavorative e private dei collaboratori locali. Incontra personalmente tutti per capire il loro potenziale. Inoltre, ne incentiva lo studio e l'apprendimento per favorire la loro crescita professionale, gli avanzamenti di carriera e i connessi aumenti retributivi.

Reza cambia l'azienda anche dal punto di vista estetico e della piacevolezza. Gli uffici diventano più belli, l'officina di carpenteria diventa più simile ad un laboratorio per quanto concerne l'igiene, l'ordine, la funzionalità e la sicurezza delle condizioni di lavoro. Fa piantare delle piante e dei fiori sia all'interno che all'esterno dello stabilimento. L'azienda è talmente bella da attirare la curiosità e le visite di numerose persone.

Dopo circa due anni e mezzo Pippo Neri torna a visitare la filiale e non la riconosce tanto era cambiata. L'azienda aveva una buona organizzazione e produceva ottimi risultati, tanto che contribuiva a sostenere Geico stessa. Pippo ritiene chiusa l'esperienza di Reza presso la filiale nigeriana e lo vuole con sé in Italia.

Reza, dopo circa sei mesi in cui gestisce la sua sostituzione, torna in azienda convinto di diventare il numero due di Geico a fianco dell'imprenditore. Invece, appena tornato, viene mandato a lavorare presso una piccola azienda, la Fast, che produceva tintometri e miscelatori di vernici. L'azienda stava fallendo, aveva un fatturato di 4 miliardi di lire e una perdita di 2 miliardi.

Fast, pur essendo piccola e in crisi, aveva degli azionisti importanti con un consiglio d'amministrazione composto da persone di altissimo profilo professionale che avevano imposto una strategia di crescita molto ambiziosa, basandosi su un prodotto nuovo e 'rivoluzionario' per il mercato delle vernici per l'auto ritocco.

Purtroppo, dopo solo sei mesi, Reza capisce che il prodotto sul quale era basata la strategia dell'azienda non poteva funzionare tecnicamente.

Fast vendeva macchinari ai grandi produttori di vernici, i quali li consegnavano ai negozi che vendevano vernici. Il modello di business era centrato sulle esigenze dei produttori di vernici, mentre l'utilizzatore finale era quasi ignorato. Reza analizza il settore per identificare un modello di business di successo, ma si scontra con la cultura aziendale basata sul fare, ben espressa dal seguente motto: 'Tirare la cinghia, su le maniche e correre!'. Un modello molto diverso da quello fondato sullo studio del mercato e sullo sviluppo di un business plan.

Le differenze culturali e la diversità di interessi generano tensione tra i soci. Reza decide quindi di comprare tutte le quote per conto di Gecofin.

Durante i weekend, Reza studia nuove strategie attraverso l'analisi dell'organizzazione interna e delle opportunità di mercato. Scopre che il mercato più interessante, quello della produzione e commercializzazione di tintometri per vernici destinate all'edilizia, è trascurato.

I grandi produttori di vernici erano in primo luogo interessati a soddisfare le esigenze dei produttori d'automobili. In seconda battuta, il loro interesse si rivolgeva alle carrozzerie

per vendere le vernici per il ritocco. Così era anche per il nostro gruppo: Geico era focalizzata sugli impianti di verniciatura per l'auto e Fast sui macchinari per il mercato dell'auto ritocco. Tuttavia, al di fuori di questi due mondi esisteva un mercato di gran lunga più importante, ma che era ignorato perché non era legato al settore automobilistico.

Nei gruppi industriali, inclusa Geico, chi operava nel primo segmento di mercato aveva potere e prestigio, chi operava nel secondo era considerato figlio di un Dio minore. Reza decide di compiere un'analisi per capire quali fossero le reali opportunità di business per l'azienda. Durante le interviste ai colorifici e ai carrozzieri si rende conto che l'offerta della Fast era banale e non portava grande valore ai clienti. Prima dell'arrivo di Reza, gli azionisti avevano tentato di creare un prodotto molto innovativo, che avrebbe potuto creare un valore significativo per le carrozzerie, ma per una serie di motivi non aveva avuto successo.

Più raccoglieva informazioni, più capiva che il vero potenziale per la crescita della società era in un altro mercato: l'edilizia o il 'decorative' come veniva chiamato. I clienti di un colorificio sono persone generalmente felici perché desiderano comprare la vernice per tinggiare la loro vecchia casa o una appena acquistata. I proprietari dei colorifici sono orgogliosi perché si sentono piccoli artigiani e sono affezionati al loro mestiere. Possiedono delle macchine manuali per produrre vernici di vari colori miscelando i coloranti secondo le istruzioni fornite dai produttori di vernice. Reza intuisce che poteva trasformarli da piccoli artigiani a piccoli industriali, fornendo loro una macchina automatica che poteva dare loro la sensazione di gestire

una piccola fabbrica di vernici. Nelle sue parole:

Prima i venditori di vernici regalavano le macchine manuali ai colorifici affinché questi comprassero da loro i coloranti. La macchina che avevo in mente era troppo costosa per essere regalata e, di conseguenza, non interessava ai produttori di vernice. Ragionavano con la parte razionale del cervello. Io invece ero convinto che la parte emotiva avrebbe avuto molta più influenza sulle decisioni di questi piccoli imprenditori. Gli avrebbe dato lo status di industriale con la propria fabbrica all'interno del negozio.

Passare dall'idea ai fatti implicava superare diversi ostacoli. In primo luogo, i clienti tradizionali erano diffidenti. Inoltre, la Fast non aveva le conoscenze necessarie, ad esempio in campo elettronico. Infine, i soldi erano pochi e il rischio era alto. Ciononostante, Reza decide di procedere coinvolgendo nel progetto alcune aziende specializzate nel settore dell'elettronica e della meccanica di precisione.

Per un caso fortuito, Reza incontra alcuni dirigenti dell'AkzoNobel, il principale produttore di vernici a livello mondiale, proprio nel momento in cui stavano cercando un'alternativa ai loro fornitori di macchinari. Dopo avere creato un prototipo funzionale per le loro esigenze e avere ricevuto la validazione dello stesso, Reza fa un accordo di esclusività che prevede la fornitura di mille macchinari in sette anni.

Purtroppo in quel periodo Pippo Neri scopre di avere una grave malattia. È un periodo molto difficile perché anche il padre di Reza viene a mancare. Alla morte di Giuseppe Neri, avvenuta il 4 febbraio del 1994, Reza e sua moglie Laura decidono di comprare le quote

possedute dagli eredi di Pippo Neri che non erano più interessati ad essere coinvolti nell'azienda. Tramite un'operazione di management buy-out, i coniugi Arabia acquisiscono il controllo (56%) del capitale di Gecofin.

Geico non sta attraversando un periodo positivo ed è necessario trovare un partner. Reza va in Giappone per cercare di costruire una partnership con Toyota. Un conoscente che lavorava per il gruppo Fiat gli consiglia di contattare la Comau, azienda del gruppo Fiat operante nel settore dei sistemi di produzione. Reza li incontra e firma un accordo di collaborazione. Successivamente, nel 1997, Comau rafforza l'accordo mediante l'acquisto del 51% di Geico.

Nel 1998 i membri della famiglia Neri, ad eccezione di Laura, desiderano liquidare le loro quote dell'azienda. Reza, già esposto finanziariamente per l'acquisizione del controllo di Gecofin, chiede loro di aspettare un po', dandogli tuttavia la parola che se fosse arrivata un'offerta molto importante, non avrebbe fatto pesare il suo 56% di diritti di voto, ma avrebbe dato a ogni membro un voto al di là delle quote possedute. Dopo circa sei mesi arriva una proposta molto vantaggiosa da parte di un gruppo americano che desidera acquisire la Fast. La Fast, diversamente dalla Geico che era il risultato del lavoro di Pippo Neri, era stata gestita da Reza e, per questo motivo, era più difficile per lui accettarne la vendita. Al tempo stesso, la sua cessione avrebbe dato agli eredi di Pippo Neri la possibilità concreta di realizzare i loro sogni. Avendo dato la propria parola, e non riuscendo a trovare i finanziamenti alternativi per soddisfare la richiesta della sua famiglia acquisita, decide di mettere al voto l'offerta americana. Purtroppo per Reza, la

maggioranza dei familiari decide di vendere l'azienda.

L'azienda americana chiede a Reza di rimanere almeno due anni per garantire la continuità della gestione. Malgrado il suo disappunto per la vendita della società, Reza continua con lo stesso entusiasmo e determinazione a fare crescere la Fast con ottimi risultati: nei tre anni e mezzo successivi all'acquisizione, l'azienda cresce da \$30 a \$170 milioni di fatturato e produce un utile operativo di \$40 milioni.

Nel frattempo Geico deve affrontare problemi sia economici che finanziari. L'ingresso nel gruppo Comau aveva portato inizialmente dei benefici poiché l'appartenenza ad un grande gruppo e la solidità finanziaria sono elementi particolarmente apprezzati dalle case automobilistiche. Grazie ai contatti e alla visibilità del gruppo Comau, Geico aveva acquisito le prime grandi commesse.

Successivamente, con la crisi del gruppo Fiat dei primi anni 2000, la capogruppo aveva cambiato le sue priorità e Geico non era stata più considerata parte del core business. La crisi aveva determinato un elevato turnover ai vertici dell'impresa: dal 1997 al 2000 Geico aveva avuto un solo AD, ma dal 2001 al 2004 se ne erano succeduti addirittura tre.

La situazione di Geico è molto critica: tre bilanci consecutivi in perdita, un'esposizione finanziaria pari quasi al fatturato, il basso morale dei dirigenti della vecchia guardia, l'assenza di una chiara leadership, continui cambiamenti organizzativi.

Reza è uno dei candidati per diventare amministratore delegato dell'impresa americana che aveva acquisito Fast. È molto apprezzato dal vertice uscente e rispettato dai colleghi e dai collaboratori.

Pur accettando di tenere la Presidenza di Fast, Reza decide di uscire dai ruoli operativi per occuparsi di Geico. Dice Reza oggi, controllando a stento le sue emozioni:

Non potevo accettare che l'azienda creata da mio suocero con tantissimi sacrifici umani e finanziari andasse verso il fallimento. Inoltre non potevo assistere da spettatore alla triste e poco dignitosa fine dal punto di vista professionale di tutte le persone che mi avevano aiutato anni prima ad inserirmi in Geico. Era per me un'opzione moralmente inaccettabile.

Il desiderio di Reza di riacquisire la Geico dalla Comau corrisponde alla strategia del gruppo Fiat di vendere le aziende in difficoltà. L'operazione viene completata il 15 Luglio 2005 con l'acquisizione del 100% delle azioni da parte di Gecofin S.p.A., che a sua volta – dopo l'operazione Fast – era diventata al 100% di proprietà di Reza e Laura.

Sono uscito dal closing (i.e. la riunione finale) con i consulenti che ci avevano assistito nell'operazione Fast. Mi dicono affettuosamente che ero un tipo un po' strano. Quando avevo venduto Fast ero tristissimo, pur avendo ricevuto un sacco di soldi. Adesso che compravo Geico in crisi e facendomi carico di un elevato debito personale, ero felice come un bambino.

A questo punto Reza diventa Presidente e Amministratore Delegato di Geico e, avendo concordato che tutti i dirigenti di Comau sarebbero tornati a Torino, deve riorganizzare l'azienda nel più breve tempo possibile.

Il primo turnaround

Nel 2005 Geico è in perdita da tre anni e il morale delle persone è molto basso. Le banche sono pronte a ritirare gli affidamenti e mancano in azienda le risorse necessarie per finanziare gli ingenti investimenti futuri.

Reza avvia una revisione dei processi interni volta a migliorare l'efficienza aziendale. Si progettano flussi organizzativi snelli e lineari, si riducono i livelli gerarchici coinvolti, si semplificano i processi di approvazione dei documenti (passando in alcuni casi da 12 a 2 firme).

Per prevenire i timori dei fornitori e delle banche, preoccupati per il venire meno del supporto economico e finanziario del gruppo Fiat, Reza decide di organizzare il primo Innovation day. Si tratta di una giornata intera in cui l'impresa presenta alle banche, ai fornitori e agli altri stakeholders la nuova strategia che prevede:

- a) la focalizzazione sugli impianti di verniciatura per l'automotive;
- b) un piano operativo su come soddisfare il più importante fattore critico di successo: la riduzione del costo di gestione degli impianti;
- c) l'allineamento dell'obiettivo strategico con il rispetto dell'ambiente, delle persone e della comunità;
- d) la verticalizzazione delle tecnologie impiegate negli impianti.

Questa strategia viene sintetizzata in un obiettivo finale: il 16 Giugno 2020 – quando Reza avrà raggiunto i suoi 65 anni – sarà l' 'Energy Independence Day', ovvero il giorno in cui Geico sarà in grado di costruire un impianto di verniciatura completamente autosufficiente per consumo energetico e con zero impatto ecologico.

Ad ottobre del 2005 abbiamo invitato le banche, i fornitori strategici e gli altri stakeholders di Geico. Di tanti invitati se ne sono presentati pochi, e alcuni solo per vedere se avremmo avuto qualche chance di sopravvivere. Gli abbiamo presentato i nostri piani fino al 2020 e gli abbiamo detto che ogni due anni avremmo organizzato un incontro per presentare l'evoluzione del mercato e i progetti aziendali di innovazione a livello tecnologico e culturale. Chi vi ha partecipato è rimasto impressionato e ha parlato bene di noi all'esterno.

Parallelamente Reza avvia anche una rivoluzione culturale. La cultura aziendale risentiva sia dell'impostazione imprenditoriale gerarchica del suocero, sia dello stile di management distaccato del gruppo Comau. Molti dirigenti di vecchia data avevano una formazione scolastica di basso livello. La loro intelligenza gli aveva permesso di imparare il mestiere, ma erano monoculturali e avevano una mentalità egocentrica e poco rispettosa verso il lavoro di chi consideravano inferiore per livello e competenza. Reza capisce che deve smantellare delle abitudini radicate e consolidate se vuole rilanciare l'impresa.

Mentre porta avanti il cambiamento organizzativo chiede ad un'azienda di consulenza di fare un assessment del personale. Il risultato è paradossale: ognuno è orgoglioso del suo operato e si sente quasi indispensabile per l'azienda, ma al contempo considera i colleghi inadeguati. Inoltre, i collaboratori sono demotivati perché pensano che Geico non possieda le conoscenze tecnologiche necessarie per competere con i concorrenti internazionali.

Reza riunisce tutte le persone che hanno delle responsabilità manageriali e gli comunica che questa

mentalità non è più accettabile: tutti devono mettere l'azienda al primo posto. Ogni collaboratore deve comprendere il business dell'impresa, le sue competenze distintive, il profilo dei concorrenti, i suoi punti di forza e di debolezza e come essa può ridurre il gap e costruire un vantaggio competitivo.

Attiva una serie di corsi di formazione per trasferire competenze legate al business (e.g. gli impianti di verniciatura) o competenze gestionali più ampie (e.g. Six Sigma). Tali corsi insegnano ai collaboratori sia come individuare i bisogni dei clienti interni ed esterni in maniera misurabile e metodica, sia come de-burocratizzare e depoliticizzare l'azienda per snellire e velocizzare i processi aziendali. Infine organizza dei corsi culturali per comunicare i nuovi valori aziendali su cui rifondare l'approccio al lavoro. Vuole favorire il passaggio da un modello gestionale basato sul 'darwinismo monarchico' ad uno fondato sull'altruismo, la condivisione e il team working. Valori come rispetto, correttezza e accoglienza sostituiscono arrivismo, clas-sismo e individualismo.

Reza dice a tutti che:

I nostri valori sono rispetto, correttezza e accoglienza. Dovete smettere di urlare o di sparare dei colleghi, dovete imparare a spiegarvi in modo civile e a confrontarvi a viso aperto.

Il suo desiderio è di trasformare i collaboratori di Geico in persone responsabili, educate e cordiali. Secondo Reza chiunque entra in azienda deve essere accolto dal sorriso e dall'accoglienza dei collaboratori, a

cominciare da chi si trova alla reception. Tutti coloro che lavorano o arrivano in azienda devono essere rispettati. Per facilitare il processo di cambiamento migliora l'ambiente di lavoro: tinge le pareti con colori più vivaci, rende l'ascensore più caldo e luminoso, arreda gli uffici e i luoghi comuni con piante e quadri.

All'inizio il cambiamento è stato violento. Avevo chiesto a tutti di avere una clean desk al termine della giornata di lavoro. Passavo in tutti gli uffici e, se vedevo un pezzo di carta sulla scrivania, lasciavo un post-it con scritto semplicemente: perché?

Alcuni neolaureati decidono di lasciare l'azienda perché secondo loro 'stava diventando strana'.

Viceversa, i collaboratori rimasti in azienda maturano la convinzione che collaborare e salutare i colleghi, i clienti e i fornitori sia piacevole. Il cambiamento culturale avanza gradualmente e conquista i collaboratori.

Utilizzando prevalentemente banche piccole (e.g. BCC di Sesto, Banco Desio e Banco Popolare di Verona) e accettando di pagare qualche punto in più di tasso di interesse, l'azienda riesce ad ottenere le risorse finanziarie necessarie per sostenere lo sviluppo. Le banche pongono come condizione un aumento di capitale consistente a garanzia dei loro finanziamenti. Con molti sacrifici della famiglia imprenditoriale, l'azienda riesce a ripartire e a compiere i primi investimenti. Nel 2006, Geico rileva i brevetti della Haden Drysys e, parallelamente, crea una rete internazionale denominata 'all Geico project'. Queste azioni fanno uscire l'azienda dalla crisi e la trasformano in uno dei leader mondiali dell'industria impiantistica

del settore auto. Nel 2006 l'impresa realizza il proprio record di ordini grazie alla acquisizione di contratti con GM, Nasa, Fiat e Renault. L'anno successivo il fatturato cresce ancora e le prospettive sono molto positive. In occasione del secondo Innovation day, organizzato nel 2007, il top management di Geico presenta ai propri stakeholder i progetti realizzati, quelli in corso e quelli che intende lanciare negli anni seguenti. L'evento rassicura gli stakeholder sulla competitività dell'impresa e, di conseguenza, le grandi banche tornano a proporsi come potenziali finanziatori.

Il secondo turnaround

All'inizio del 2008 le previsioni sull'andamento aziendale sono estremamente positive e in miglioramento rispetto agli anni precedenti. Tuttavia verso metà anno, con il peggiorare della crisi finanziaria e immobiliare, i clienti cominciano a cancellare i propri ordini. Da agosto fino alla fine dell'anno i clienti cancellano ordini, già acquisiti o quasi acquisiti, per un importo superiore a €120 milioni. Grazie al fatturato realizzato nella prima metà dell'anno, l'impresa chiude l'esercizio con un risultato economico in sostanziale pareggio ma con nessuna prospettiva per il futuro immediato.

Il 2009 si prospetta con 30 milioni di fatturato e un mercato completamente fermo. I clienti continuano a cancellare gli ordini. La commessa più grande nel portafoglio aziendale è con un cliente americano la cui situazione finanziaria è molto critica: è a un passo dal concordato. Lo stesso cliente doveva ancora pagare a Geico un'importante somma per lavori già ultimati. Una joint venture italo-indiana faticava a rispettare i pagamenti nei termini prestabiliti. La crisi finanziaria

rimette in discussione la sopravvivenza aziendale.

È probabilmente il periodo più duro dell'esperienza imprenditoriale di Reza. Egli sa bene che le decisioni che prenderà avranno un forte impatto sulla sopravvivenza stessa dell'impresa. Se le sue previsioni si riveleranno corrette, l'azienda potrà festeggiare l'uscita dalla crisi; se si riveleranno errate, Geico rischierà di fallire e tutti i collaboratori e gli stakeholder si rivolteranno contro di lui:

Non ho mai passato un periodo così brutto nella mia vita, neanche durante la rivoluzione iraniana. Mi svegliavo di notte con i sudori freddi e mi chiedevo: come faremo? Mancava la liquidità, ma ero convinto che prima o poi il mercato sarebbe ripartito.

Per il suo modo di essere improntato sulla trasparenza, l'imprenditore decide di spiegare a tutti, in modo chiaro e diretto, la reale situazione in cui si trovava l'impresa. La trasparenza e la franchezza con cui presenta la situazione aziendale e le possibili evoluzioni future infonde forza e sicurezza ai collaboratori. L'azienda è molto diversa, più unita e forte, rispetto al 2005.

Dal punto di vista strategico e finanziario Geico si trova ad un bivio: con l'impostazione strategica e organizzativa in essere, in assenza di nuovi ordini, avrebbe esaurito le proprie risorse finanziarie in due anni e mezzo; se avesse deciso di investire in tecnologia, formazione dei collaboratori e ricerche di mercato, le risorse finanziarie sarebbero invece finite in due anni. Reza matura la convinzione che, nonostante l'assenza di ordini sul mercato, sia il momento di investire per guadagnare quote di mercato una volta che la domanda

fosse ripartita.

Ho detto ai collaboratori che secondo me era giusto fare l'investimento. Se vinciamo tutti parleranno della lungimiranza di investire sulle persone e sulla tecnologia in un momento di crisi. Se perdiamo, voi sarete i primi che mi criticheranno.

Ali Reza decide di investire sull'innovazione tecnologica e sulle competenze dei collaboratori per potere offrire – alla ripresa del mercato – un valore aggiunto riconoscibile e apprezzato dal cliente. Manda alcuni collaboratori in giro per il mondo (e.g. Cina, India, Nord America, Sud America) per capire quali aziende automobilistiche sarebbero ripartite, quando e a quali condizioni. Investe in formazione, lavora sui processi, capisce su quali mercati puntare e con quale tecnologia. Il suo obiettivo è di creare un'azienda competitiva e dinamica, pronta a cogliere la ripresa del mercato, quando questa si presenterà. Nasce in questo periodo il centro di ricerca e sviluppo di Geico, denominato Pardis Innovation Centre.

Ad ottobre 2009, nel pieno della crisi finanziaria e di settore, Geico organizza il terzo Innovation day presso il centro di ricerca di Trezzano Rosa, inaugurato quell'anno. L'azienda presenta i propri progetti in corso e futuri. L'evento si rivela un grande successo. Nonostante il bilancio in perdita, le banche si propongono per aprire nuove linee di credito senza avere ricevuto una richiesta esplicita.

Nel 2010 il mercato riparte e Geico si aggiudica un ordine per costruire il primo impianto in Russia. Successivamente, acquisisce un impianto in Brasile e quattro impianti in Cina. Tutto diventa più facile.

Nel 2011, durante l’Innovation day, viene annunciata l’alleanza con Taikisha, il colosso giapponese specializzato nella realizzazione di impianti per la verniciatura delle scocche automobilistiche. Gecofin mantiene il 49% delle azioni di Geico, Taikisha acquista il 51% per consolidare i risultati dell’azienda nel proprio bilancio. L’alleanza è vantaggiosa per entrambe perché unisce due imprese che operano nello stesso settore e che possiedono competenze e risorse complementari. Da un lato, Geico ottiene la possibilità di qualificarsi per il ruolo di main contractor nelle gare internazionali che in precedenza le era precluso a motivo delle sue piccole dimensioni. Dall’altro, Taikisha acquisisce l’accesso alla tecnologia sviluppata da Geico. L’accordo rafforza la leadership di Geico nel settore dell’impiantistica auto in tutti i mercati mondiali, ad eccezione del Giappone e della Corea del Sud che i due partner convengono di riservare all’azienda giapponese.

Nel 2013, in occasione del 50° anniversario della nascita dell’impresa, viene inaugurata la nuova sede a Cinisello Balsamo con un nuovo centro di ricerca e il Giardino dei Pensieri di Laura. Il nuovo Pardis Innovation Centre è la massima espressione della tecnologia Geico e il più importante centro di ricerca e sviluppo al mondo nel settore degli impianti di verniciatura delle scocche. Il Giardino dei Pensieri di Laura è un luogo ideale dove i collaboratori possono migliorare il loro benessere psico-fisico.

La strategia competitiva

Il settore della produzione di impianti di verniciatura per automobili è fortemente influenzato dall’elevato potere contrattuale delle grandi case automobilistiche.

È un settore molto conservatore perché i clienti preferiscono acquistare impianti dai fornitori nazionali con i quali instaurano relazioni di lungo termine.

Nel 2006-07 Geico ha classificato i produttori di automobili. I clienti di primo livello sono conservatori nelle scelte tecnologiche e aggressivi nell'utilizzo del potere contrattuale. Vogliono minimizzare il prezzo di acquisto e dilazionano al massimo il pagamento dell'impianto. Inoltre cambiano spesso i loro piani in modo improvviso e inaspettato senza sentirsi vincolati da impegni presi o dichiarazioni fatte in pubblico. Le aziende fornitrici devono evitare di subire passivamente le loro richieste, pena il rischio di dissesto. Nelle parole dell'imprenditore, le caratteristiche dei principali clienti devono essere lette come un'opportunità:

Se il problema è uguale per tutti, è un'opportunità e non una minaccia. Per evitare la competizione dobbiamo distinguerci dai concorrenti. Dobbiamo essere molto meglio di loro perché molti produttori di impianti di verniciatura hanno una partnership con le case automobilistiche del loro paese che noi non abbiamo.

Per distinguersi dalle aziende concorrenti, Geico rivede periodicamente i propri standard, cerca di ridurre i costi degli impianti senza diminuire il valore per il cliente, investe per accrescere la performance e la qualità degli impianti. Per evitare la dura competizione sul prezzo, l'impresa cerca di convincere il cliente a ragionare sul costo complessivo (i.e. il costo di acquisto e di gestione) dell'impianto.

In Brasile abbiamo vinto una commessa per una

differenza di €100.000 su un contratto del valore di €180 milioni. Con un prezzo così competitivo non potevamo fare un euro di margine. Così abbiamo creato un team di ingegneri e abbiamo realizzato un Value Engineering Team con il Cliente che ci ha permesso di dimostrare che, se rivedeva il progetto secondo le nostre indicazioni, poteva risparmiare 20 milioni di investimento sul fabbricato. A fronte di tale risparmio, gli abbiamo chiesto 7 milioni in più per la progettazione, realizzazione e montaggio dell'impianto. È una logica win – win: il cliente riduce il costo complessivo e noi ci guadagniamo.

La cultura e la complessità organizzativa delle aziende clienti rende difficile impostare trattative sulla convenienza complessiva dell'impianto. Le case automobilistiche hanno distribuito la responsabilità decisionale relativa all'acquisto di un impianto a manager di diverse funzioni.

Quando presenta progetti integrati (che ad esempio comprendono la costruzione del fabbricato e dell'impianto di verniciatura), Geico deve convincere due diversi responsabili che hanno un budget personale e non sono disposti a ragionare sulla somma complessiva. Per lo stesso motivo, è molto difficile riuscire a convincere l'azienda cliente a ragionare sulla somma tra i costi di gestione e i costi dell'investimento. Le case automobilistiche vogliono un ritorno dell'investimento a breve termine e non prendono in considerazione risparmi che vengono realizzati in un periodo superiore all'anno.

Anche se Geico possiede una tecnologia all'avanguardia, è tutt'altro che semplice conquistare nuovi clienti. Le grandi case automobilistiche sono infatti molto conservatrici e non vogliono essere

le prime ad utilizzare una soluzione innovativa. Per cercare di superare questo ostacolo, Geico ha realizzato un centro di ricerca dove potere mostrare ai clienti i segmenti più innovativi in funzione con la loro scocca¹. Grazie a questo investimento, l'azienda è riuscita a rassicurare i clienti potenziali circa la qualità dei propri prodotti, facilitando così la conquista di nuove commesse. Tuttavia, non tutte le case automobilistiche sono ugualmente sensibili a questa iniziativa.

Le case automobilistiche si dividono in due categorie: i produttori di primo livello sono da noi definiti i tech pushers, i produttori d'auto dei paesi emergenti li chiamiamo invece i tech pullers. I primi non si fidano delle novità e vogliono solo tecnologie tradizionali e ampiamente testate. Dicono che questo è un laboratorio e non un vero impianto e che possiamo solo simulare ma non fare un test reale. I secondi sono localizzati nei paesi emergenti e sono affamati di tecnologia. Non hanno una storia e vogliono costruire la fabbrica più moderna possibile. Sono licenziatari delle case automobilistiche blasonate e vogliono dimostrare di essere più bravi di loro. Sono i clienti a cui proporre le tecnologie più recenti e sofisticate. Dopo un paio di anni, quando l'impianto ha maturato un track record positivo, portiamo i clienti conservatori a visitarlo e a quel punto, riusciamo a convincerli che la soluzione innovativa proposta funziona.

¹ Un impianto di verniciatura può variare da 20.000 a 100.000 metri quadri, dislocati su due o tre piani. Le imprese produttrici costruiscono delle sezioni di un impianto funzionante all'interno dei loro centri di ricerca per fare dei test con i prodotti dei clienti.

L'innovazione culturale e quella tecnologica

Reza è un grande sostenitore dell'equilibrio tra intelligenza emotiva e analitica, ed è un convinto assertore dell'innovazione a tutto tondo. Egli ritiene che le imprese debbano dedicare uguale attenzione all'innovazione tecnologica (volta a sviluppare migliori prodotti e processi produttivi) e all'innovazione culturale (volta a migliorare il clima aziendale e il benessere dei lavoratori). Di riflesso, Geico è un'azienda che si caratterizza per un'innovazione a tuttotondo che comprende sia il Pardis Innovation Centre, l'anima razionale e tecnologica dell'azienda, sia il Giardino dei Pensieri di Laura, l'anima culturale legata alle emozioni e alla creatività dell'individuo.

Il processo di innovazione culturale e tecnologico viene portato avanti durante riunioni dedicate interamente all'una o all'altra dimensione. Tali riunioni hanno una cadenza bimensile e vi partecipano gli executive director a capo dei vari settori aziendali, l'HR manager e il rappresentante dei J-Next. Tutti i collaboratori possono avanzare delle proposte di innovazione, le quali sono valutate durante specifiche riunioni al fine di capire se sono attuabili e, in caso affermativo, quali benefici possono derivare per l'azienda. Il comitato fornisce sempre un feedback ai proponenti, anche in caso di esito negativo. La proposta di innovazione tecnologica può riguardare un semplice dettaglio (e.g. l'utilizzo di bulloni al posto della saldatura) oppure idee innovative di vasta portata. Nelle parole dell'ing. Lazzari, Senior Executive Director Sales:

Sono riunioni in cui ragioniamo a mente libera e senza limiti. Creiamo dei comitati composti da membri interni ed

esterni aventi le competenze adeguate per l'argomento in esame e ci poniamo degli obiettivi chiari da raggiungere. Questi comitati vengono gestiti da un responsabile e, in maniera periodica, vengono esaminati con il coordinatore generale di tutti progetti d'innovazione che è Daryush Arabnia. Valutiamo sia le nuove proposte, sia lo stato di avanzamento dei progetti approvati. Assegniamo la responsabilità di ogni progetto ad un program manager. In passato sono state realizzate delle innovazioni tecnologiche estremamente importanti, ora sta diventando più difficile proporre innovazioni radicali. Tuttavia, tutti i progetti approvati (come l'inserimento di lampadine a led o il recupero di energia dal calore emesso all'esterno) hanno effetti significativi per Geico.

La grande attenzione che Geico dedica agli aspetti tecnologici e culturali le ha consentito di ottenere numerosi riconoscimenti, a livello nazionale e internazionale. Ad esempio, nella prestigiosa conferenza internazionale Surcar (il convegno più importante a livello mondiale sull'Automotive body finishing) del 2014, Geico ha ricevuto tre premi: il primo posto nella tecnologia grazie all'impianto di verniciatura cinese di Qoros, il secondo posto nell'innovazione grazie all'alto contenuto tecnologico delle sue soluzioni impiantistiche e il primo posto assegnato dalla giuria di produttori di auto ed esperti indipendenti per l'approccio dell'innovazione a tuttotondo (tecnologica, organizzativa e culturale).

L'innovazione tecnologica

Geico investe da sempre nella ricerca e sviluppo al fine di potere offrire ai propri clienti le soluzioni tecnologiche migliori e più competitive sul mercato.

Per realizzare questo obiettivo, l'impresa dedica grande attenzione alla selezione e alla formazione dei propri collaboratori, che grazie a questo investimento sono tutti professionisti motivati e dalle competenze tecniche altamente qualificate.

Anche prima dell'arrivo di Ali Reza, Geico aveva investito in innovazione, ma in un'ottica puramente tecnica. Inoltre, mancando un progetto organico, si trattava di attività slegate tra loro, che nascevano per la volontà o la capacità di alcune persone. Nelle parole dell'ing. Gironi che coordina lo sviluppo della tecnologia:

Ci siamo ritrovati per la prima volta ad avere una visione organica dell'innovazione, un progetto di sostenibilità declinato in concetti concreti. È una visione organica tecnica e culturale. Nel 2006, partecipando a diversi convegni internazionali, ci siamo accorti che nessuna azienda del nostro settore aveva un piano e una visione come la nostra.

Nel 2013 – nell'ambito delle celebrazioni per il suo cinquantenario – Geico trasferisce la sua sede e il suo centro di ricerca e sviluppo (Pardis Innovation Centre) in una struttura caratterizzata da una concezione innovativa. Il centro di ricerca costituisce uno dei poli tecnologici più importanti al mondo nel campo degli impianti di verniciatura del settore auto. Alla base della sua filosofia di innovazione e rispetto per l'ambiente si pone l'idea di realizzare un impianto di verniciatura autosufficiente dal punto di vista energetico. L'obiettivo aziendale è di presentare tale impianto al mercato il 16 giugno 2020, l'Energy Independence Day, quando Ali Reza compirà 65 anni e avrà maturato l'età teorica per

andare in pensione.

L'azienda è sulla buona strada per raggiungere l'obiettivo di indipendenza energetica. Dal 2005 al 2015, Geico è passata da un consumo energetico per scocca da 900 a 320 kilowattora. L'obiettivo è di arrivare al 70% di riduzione del consumo energetico (termico ed elettrico) con delle soluzioni alternative a quelle che venivano usate nel 2005, l'anno in cui è partito il progetto. Raggiungere questo obiettivo significa produrre un impianto di verniciatura con una capacità produttiva di 360.000 scocche auto annue esaustive con solo 270 KW/ora di consumo energetico per scocca, fornito da fonti di energia rinnovabili. Questo porterà Geico ad avere un impianto con zero impatto ecologico, zero emissioni di CO₂ e zero spreco di acqua.

Questo sarà il regalo che lascerò alla nostra società, comunità e Paese. Ho avuto tanto da questo mondo. Nel mio piccolo vorrei lasciare qualcosa di importante alle mie spalle per gli altri che vengono dopo di me.

Dice Reza con un po' di romanticismo filosofico.

Nelle parole di Lazzari si coglie il senso genuino della sfida di Geico:

Se volessimo fare i furbi potremmo raggiungere l'obiettivo rapidamente installando numerosi pannelli solari. Noi invece cerchiamo di trovare soluzioni efficienti in termini di costi-benefici. Le innovazioni non vengono solo dalle proposte dei tecnici e dei collaboratori, ma anche dall'attenta analisi delle soluzioni adottate dalle aziende che operano in altri settori.

Geico intende ridurre il proprio impatto

sull'ambiente ben al di là di quanto stabilito dalla normativa. Non solo ha installato degli inceneritori che generano energia mediante il riutilizzo dei fumi che venivano dispersi nell'ambiente, ma recupera anche gli scarichi liquidi ottenendo un risparmio di acqua e riducendo l'impatto ambientale.

L'innovazione tecnologica si pone anche l'obiettivo di produrre impianti più semplici. La semplicità degli impianti è uno dei driver di acquisto più importanti dei clienti perché impianti semplici richiedono meno manutenzione e meno spazio, si sporcano meno e hanno una minore probabilità di malfunzionamento.

La collaborazione con i fornitori consente a Geico sia di utilizzare le loro competenze tecniche complementari, sia di mantenere una struttura tecnica relativamente snella. L'azienda presta grande attenzione alla tutela della proprietà intellettuale e difende attivamente i propri prodotti da comportamenti opportunistici della concorrenza.

L'innovazione culturale

Reza è fortemente convinto che l'innovazione culturale sia sinergica a quella tecnologica. Il successo di un'impresa si fonda sulla compresenza di comportamenti efficienti e di atteggiamenti collaborativi. Se manca la predisposizione culturale diventa, infatti, difficile portare avanti il processo di innovazione tecnologica. In altre parole, la persona viene prima del professionista.

Io credo nel lavoro in team. Non dobbiamo valutare le persone solo per la loro efficienza nel realizzare un compito. Alcune persone non contribuiscono in modo particolare dal punto di vista tecnico, ma la loro presenza equilibra il team e

dà un tocco di serenità all'ambiente perché sanno fare gruppo.

Per superare l'impostazione culturale ereditata dal passato e per fare evolvere l'azienda verso la direzione desiderata, l'imprenditore ha imposto la propria visione in modo estremamente determinato. Reza è convinto che un sorriso amichevole e un comportamento positivo migliorino la soddisfazione e la motivazione delle persone. Coerentemente a questa filosofia ha obbligato tutti i collaboratori a sorridere e a salutare le persone che incontravano in azienda. All'inizio la risposta è stata timida. I collaboratori erano scettici, in quanto non vedevano alcun collegamento tra tale comportamento e la produzione di impianti di verniciatura. Poi hanno sperimentato di persona come lavorare in team con spirito collaborativo consentisse loro di produrre impianti di verniciatura migliori. Questa esperienza ha vinto la loro ritrosia e li ha trasformati in convinti sostenitori di questo approccio culturale.

Secondo Reza, una cultura aziendale fortemente radicata attorno a valori come il rispetto, la correttezza e l'accoglienza può consentire a Geico di soddisfare le aspettative dei clienti e, al contempo, di contribuire allo sviluppo delle persone, della comunità e dell'ambiente.

I responsabili della funzione di *corporate identity* e delle risorse umane alimentano e sostengono con determinazione l'impostazione culturale proposta dall'imprenditore. Tali funzioni hanno l'obiettivo di sviluppare la cultura aziendale e di trasferirla anche all'esterno (presso i propri stakeholder) affinché diventi parte integrante dell'impresa e delle persone che vi lavorano. L'attenzione al benessere dei collaboratori e degli stakeholder è concreta. Ad esempio, Geico ha

aderito al servizio di 'Near to you', un'azienda che consegna direttamente in azienda frutta e verdura ai collaboratori e che destina ad attività sociali almeno il 5% degli incassi e il 50% degli utili. Geico intende ampliare questa iniziativa lanciando un servizio di take away per la cena presso il proprio ristorante aziendale. Inoltre, l'impresa dedica una particolare attenzione al tema della gravidanza, consentendo alle collaboratrici che sono diventate madri di rimanere a casa fino al compimento del primo anno di età del bambino. Infine, la palestra interna, pensata per supportare il work-life balance, può essere liberamente utilizzata durante la pausa pranzo o al termine dell'orario di lavoro. L'azienda presta attenzione a declinare questa impostazione culturale in scelte volte a coniugare il benessere della persona con l'efficienza aziendale. Geico non ha, ad esempio, attivato forme di telelavoro e di *smart working* perché le ritiene poco funzionali al tipo di attività che svolge.

In Geico le persone occupano un ruolo fondamentale e, di conseguenza, l'azienda dedica grande attenzione al loro benessere e alla loro crescita umana e professionale. Il Giardino dei Pensieri di Laura, inaugurato nel 2013 e dedicato alla moglie dell'imprenditore, è stato progettato per migliorare il benessere dei collaboratori di Geico. Secondo Reza, questo spazio immenso (la superficie è superiore a 2.000 mq) è volto a sviluppare il lato destro del cervello, quello legato alla creatività, alle emozioni e ai sentimenti. Il Giardino comprende un'area per la meditazione, una palestra aziendale, un'area culturale e di intrattenimento (un anfiteatro e una galleria fotografica) e una zona bistrò dove è possibile assaporare la cucina italiana. Presso tale spazio, Geico organizza periodicamente eventi di intrattenimento (e.g. mostre

di pittura, fotografia e scultura) e formazione culturale (come i *Teasing Fridays*²). Le motivazioni alla base di questo progetto sono ben illustrate dall'imprenditore:

Nella mia vita sono stato fortunato perché ho avuto tanto affetto. Da questo affetto nasce la volontà di fare qualcosa per i collaboratori di Geico. Molti di loro trascorrono lunghi periodi in giro per il mondo, con condizioni climatiche e di vita difficili. Quando tornano in azienda devono sentirsi a casa e devono percepire l'apprezzamento e l'affetto che nutro per loro. Così un giorno ho deciso di trasformare questo ampio locale, che avrei potuto affittare con un buon ritorno economico, nel punto di riferimento per il benessere dei collaboratori. Ho cercato di ricreare un paese italiano con il giardino, una fontanella, la galleria e un ristorante vicino alla cascata.

Alcuni collaboratori quando lo hanno visto per la prima volta si sono preoccupati perché temevano che uno spazio così bello potesse avere delle conseguenze negative sui clienti. In realtà, l'effetto temuto non si è verificato e, al contrario, sono numerosi i clienti che, visitando l'azienda, ne rimangono colpiti positivamente. Grazie al progetto *Experiment day*, i clienti possono trascorrere un giorno intero in azienda per visitarne la sede e conoscerne i protagonisti. Alcuni clienti sono così colpiti dalla bellezza del Giardino dei Pensieri di Laura da migliorare il loro atteggiamento e la loro considerazione

³ I *Teasing Fridays* sono appuntamenti di carattere culturale organizzati con cadenza regolare. I protagonisti di questi eventi sono personaggi stimati (e.g. scrittori, giornalisti e imprenditori) che si caratterizzano per avere un'esperienza da raccontare e un'emozione da condividere.

nei confronti di Geico e dei suoi collaboratori.

Reza è un convinto sostenitore della formazione costante dei collaboratori. Egli ha un grande rispetto per chi ha dedicato buona parte della propria vita all'azienda e, per questo motivo, vuole sviluppare e accrescere la loro esperienza e le loro competenze. Per favorire la crescita professionale dei collaboratori, Geico ha creato una scuola interna, il Campus Pippo Neri (in memoria del fondatore dell'azienda) dove manager dell'impresa, di aziende fornitrici o di aziende partner progettano ed erogano corsi di formazione a 360 gradi.

Questa continua e incessante opera di innovazione culturale ha prodotto un grande impatto sui collaboratori. All'inizio molti di essi, avendo una mentalità tecnica ed ingegneristica, erano rimasti più colpiti dall'innovazione tecnologica. Successivamente, si sono resi conto che l'innovazione culturale ha prodotto profonde ricadute in termini di orgoglio e senso di appartenenza all'azienda da parte di tutti i collaboratori. Reza, scherzando, sostiene di dovere persino stare attento a quello che dice perché le conseguenze sul comportamento delle persone sono talvolta imprevedibili.

Il mio obiettivo è motivare e fare crescere i miei collaboratori. Ma devo anche stare attento a quello che dico. Il giorno prima dell'Innovation day faccio osservare ad alcuni di loro che uno degli spazi nel centro era un po' vuoto. In un'ora hanno affittato degli alberi e hanno creato un bosco. In un'altra occasione, non mi convinceva un particolare colore: il fornitore si è messo a lavorare tutta la notte per trovare quello giusto solo perché non voleva deludermi. Quando la gente crede in te il ritorno è incalcolabile.

La gestione delle risorse umane

La cultura di Geico favorisce il *'sense of ownership'* dei propri collaboratori. Non si ragiona per obiettivi e non si valuta la performance in funzione dei soli risultati. Si vuole evitare che i collaboratori si concentrino su un solo obiettivo, a discapito degli altri obiettivi e della dimensione culturale.

La funzione risorse umane riflette l'attenzione ai valori e alla cultura che caratterizzano l'impresa. Essa riveste grande rilevanza e il suo principale obiettivo consiste nel facilitare la trasmissione dei valori aziendali a tutti i collaboratori in Italia e all'estero.

Il processo di valutazione dei collaboratori è coerente con questa impostazione. La scheda di valutazione comprende quattro sezioni su: competenze (i.e. capacità tecnico-professionale, orientamento ai risultati, affidabilità, capacità di analisi, capacità di sintesi), crescita (i.e. disponibilità, flessibilità, innovazione, potenzialità, ambizione), etica e lealtà (spirito, etica, presenza, rapporti con gli altri, cooperazione, altruismo, responsabilità, disciplina) e leadership (personalità, capacità di comunicazione, capacità di formare i collaboratori, capacità di organizzazione, teamwork, visione sistemica, stress tolerance, autonomia).

Geico avvia il processo di autovalutazione e di valutazione del collaboratore nello stesso momento. Ogni collaboratore valuta la propria prestazione attribuendosi un punteggio su ogni criterio della scheda di valutazione. Il valutatore è chiamato a misurare la frequenza di osservazione e a descrivere il comportamento reale dei propri riporti. Per facilitare il lavoro del valutatore e per ridurre al minimo gli errori, la direzione risorse umane ha preparato un manuale di

valutazione e ha progettato un percorso di formazione.

Successivamente la scheda di valutazione viene trasferita all'Executive Vice President della divisione e alla direzione risorse umane. Quest'ultima analizza tutte le schede per capire se ci sono evidenti elementi di soggettività.

Quindi il presidente riunisce il gruppo degli Executive Vice President al fine di discutere in dettaglio la prestazione di ogni persona e di analizzarne i punti di forza e di debolezza. Il processo dura sei giorni interi di lavoro. Sulla base delle valutazioni individuali e complessive il top management decide promozioni e aumenti di stipendio. Questo processo collegiale è finalizzato ad evitare che il giudizio individuale di un manager possa penalizzare o favorire alcuni collaboratori.

Una volta ultimata la fase di valutazione, la direzione risorse umane restituisce le schede di valutazione ai responsabili. Il superiore restituisce il feedback al proprio collaboratore utilizzando lo strumento della SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), cioè evidenziandone i punti di debolezza e di forza, le opportunità e le minacce. Tramite questo processo si vuole aiutare il collaboratore a prendere consapevolezza delle proprie competenze e delle aree di miglioramento.

Ogni caratteristica può essere letta in modi diversi, ad esempio un'elevata ambizione può essere vista positivamente ma anche come una criticità. A valle della valutazione della prestazione, si discutono anche le implicazioni in termini di carriera e remunerazione. La decisione finale può implicare aumenti retributivi, l'assegnazione di bonus o passaggi di livello.

Un secondo processo importante gestito dalle risorse umane riguarda la formazione dei collaboratori.

Il processo di formazione on the job è particolarmente lungo e comprende lo sviluppo sia di competenze tecniche, sia di comportamenti in linea con le attese aziendali. Il business in cui opera l'azienda impone sacrifici personali perché, ad esempio, richiede l'avviamento e la manutenzione di impianti che sono dislocati in numerosi Paesi come la Cina o il Brasile. Circa il 70% dei collaboratori opera presso la sede, il restante 30% risiede in vari Paesi del mondo.

La vita di cantiere non è facile, i clienti sono esigenti e spesso volubili. I collaboratori devono essere disposti a rimanere per lunghi periodi di tempo lontano da casa per montare l'impianto presso il sito del cliente. Dalla firma dell'ordine al giorno in cui viene prodotta la prima auto trascorrono solitamente 18 mesi, di cui almeno 12 sono impiegati per la costruzione dell'impianto. Il processo di selezione e inserimento deve quindi considerare la disponibilità dei neoassunti a stare lunghi periodi all'estero. In merito a questo aspetto, Reza afferma:

Geico investe sei anni per avere degli ingegneri autonomi dal punto di vista tecnico. I neoassunti devono essere in grado di lavorare per lunghi periodi lontano da casa. Il nostro lavoro è duro anche dal punto di vista fisico e psicologico perché dobbiamo essere pronti ad andare dal cliente, continuamente e senza preavviso.

Geico è consapevole delle difficoltà che si possono incontrare durante la vita di cantiere, sia per la lontananza da casa sia per le condizioni spesso disagiate in cui ci si trova ad operare. Per cercare di alleviare il disagio fisico, progetta e costruisce ambienti e luoghi

di lavoro accoglienti anche lontano dalla propria sede. Nelle parole dell'ing. Lazzari:

Il nostro ufficio di cantiere a Pernambuco occupa uno spazio di circa 300 metri quadrati ed è dotato di aria condizionata, angolo cucina, bagni divisi per sesso, macchina per il caffè, forno microonde. In Russia eravamo in un edificio degli anni '50 un po' fatiscente: lo abbiamo ripitturato, abbiamo cambiato le porte e lo abbiamo reso accogliente. In un altro cantiere che abbiamo avviato in Brasile abbiamo installato pannelli solari per produrre l'energia elettrica necessaria all'ufficio. Non sono iniziative imposte dall'alto, sono proposte spontanee dei nostri collaboratori. In molti dei nostri cantieri presso gli stabilimenti dei clienti, i manager delle case automobilistiche preferiscono venire a fare le riunioni nei nostri uffici perché sono più accoglienti dei loro.

Anche la politica di remunerazione dei collaboratori è volta a sviluppare un forte senso di responsabilità nei confronti dell'impresa. Ad esempio, all'inizio del 2015 Geico si è trovata in una situazione difficile perché non riusciva ad acquisire nuovi ordini e i clienti continuavano a rinviare quelli già in portafoglio. Nonostante la tensione finanziaria, l'azienda non ha bloccato l'erogazione del bonus, ma ha rinviato gli aumenti di stipendio dei manager (i.e. i collaboratori inquadrati dall'ottavo livello in su) fino ad aprile, in concomitanza con l'arrivo degli ordini.

La responsabilità sociale

Reza è convinto che gli imprenditori e le imprese debbano avere un ruolo attivo nella comunità circostante. Di conseguenza, sia personalmente sia attraverso l'azienda, promuove numerose iniziative di

responsabilità sociale. Ad esempio Geico offre gli spazi aziendali del Giardino dei Pensieri di Laura a chiunque li voglia utilizzare per iniziative culturali.

Un leader aziendale ha delle importanti responsabilità perché grazie al suo ruolo può avere un effetto positivo sulla vita delle persone con cui lavora. Se crea una condizione di vita lavorativa adeguata, onesta, serena e stimolante è certo che alla sera i suoi collaboratori avranno voglia di stare con la famiglia e con gli amici. La sua piccola comunità contribuisce così al miglioramento dell'ambiente circostante.

Inoltre aggiunge che

i leader non possono aspettare che qualcun altro faccia quello che loro possono fare per migliorare il mondo, non possono nascondersi dietro il fatto che ci sono enti pagati dalle nostre tasse che devono sistemare quello che non va. Non è un comportamento responsabile. Così, nel 2011, visto che il problema sociale più importante del Paese era la disoccupazione giovanile, ho deciso di assumere 20 ragazzi da 20 regioni d'Italia senza che l'azienda avesse un reale bisogno di nuovi collaboratori. Ho offerto loro uno stage di sei mesi retribuito, al termine del quale, se andavano bene, gli offriamo un contratto a tempo determinato di un anno per andare in giro nei nostri siti internazionali. Infine, se sono confermati, li assumiamo con un contratto a tempo indeterminato. Grazie a questa prospettiva, questi venti ragazzi possono crearsi una famiglia, avere accesso al mutuo necessario per comprare casa, e così via. In sostanza entriamo nella società con più progettualità. Di riflesso i loro partner, genitori e amici sono più sereni sapendo che il loro caro è sistemato. Questo lo considero come un contributo concreto al Paese.

Durante i sei mesi di stage i ragazzi alternano momenti di formazione a momenti di learning on the job. L'esperienza consente all'impresa di valutare le competenze e la personalità dei giovani e a questi ultimi di capire se possono inserirsi positivamente in un'azienda come Geico. Al termine dello stage, i ragazzi che si sono rivelati competenti e volenterosi ricevono dall'azienda un anno di contratto a progetto. Durante l'anno i giovani lavorano presso vari cantieri in giro per il mondo.

Questo periodo è molto importante perché l'esperienza lontano da casa mette alla prova la loro resistenza, dote essenziale per chi lavora in un'azienda come Geico. Ali Reza racconta:

Un ragazzo di J-Next si è rifiutato per tre volte di andare all'estero. È un bravo ragazzo, educato, volenteroso, ma non riesce a stare lontano da casa. I valori e le competenze sono importanti, ma anche la determinazione e lo spirito di sacrificio. Se non hai lo stomaco forte non puoi andare in mare. Facciamo tutto il possibile per trattenere un talento in azienda. Ma dobbiamo anche essere sicuri che chi lavora per Geico possieda certe caratteristiche che per noi sono essenziali.

I periodi presso i cantieri in giro per il mondo favoriscono anche la creazione di relazioni interpersonali intense che facilitano l'integrazione e lo spirito di gruppo. Con questa esperienza l'azienda vuole anche abbattere le eventuali barriere culturali che si possono creare tra chi lavora in sede e chi lavora nei siti dei clienti. Oggi 12 ragazzi hanno già il contratto a tempo indeterminato e altri 8 sono in prova. Visto il successo del programma, Reza desidera continuarlo anche in futuro.

Nel 2014, Reza crea un club interno per tutti i collaboratori sotto i 30 anni, che loro stessi hanno chiamato J-Next. Hanno a disposizione mezza giornata a settimana per incontrarsi e sviluppare senza condizionamenti di alcun tipo soluzioni innovative per fare evolvere le tecnologie, per velocizzare i processi e per migliorare l'ambiente lavorativo. Le proposte che sviluppano vengono presentate durante le riunioni culturali.

Il risultato è stato sorprendente. I ragazzi hanno generato numerose proposte interessanti, molte delle quali sono state approvate e portate al comitato tecnologico, contribuendo così alle innovazioni generate da Pardis. Tali proposte hanno aiutato i manager a vedere l'azienda da una prospettiva diversa. Solo per dare un esempio, una delle proposte realizzate ha riguardato l'organizzazione di una 'green week', una settimana dedicata alla ecologia e al rispetto dell'ambiente per accrescere la consapevolezza sul tema. Tale proposta è stata realizzata a giugno del 2015 dai ragazzi stessi con il supporto della funzione di comunicazione.

La valutazione positiva dell'esperienza J-Next ha spinto Reza ad attivare un percorso simile presso altre imprese del territorio. In particolare, ha creato e finanziato insieme alla moglie Laura la Fondazione Pardis, i cui responsabili operativi sono sua figlia Irene (senza stipendio) e Patrizia Quadri, la precedente direttrice delle Risorse Umane del gruppo (attualmente in pensione). Ad esempio il progetto 'Gate Bridge' ha l'obiettivo di inserire nel mondo del lavoro 100 ragazzi entro il 2020. In particolare, i membri della fondazione Pardis identificano le possibilità di *matching* tra le aziende in cerca di collaboratori e i ragazzi in cerca di

lavoro. La prima scrematura dei candidati viene svolta dall'agenzia pubblica del lavoro di Monza e Brianza. Pardis gestisce la fase finale di selezione dei candidati e copre l'impegno economico relativo ai primi sei mesi in azienda. La Fondazione porta alle aziende un solo candidato e in cambio chiede l'effettivo impegno ad assumere i ragazzi nel caso in cui soddisfino le attese. Questo progetto è molto apprezzato dalle aziende e dai giovani perché porta direttamente all'impiego, saltando l'intermediazione delle agenzie di *recruiting*. I ragazzi che superano la selezione ricevono, dopo sei mesi, un contratto a tempo determinato pari ad almeno un anno e, in questo caso, l'azienda riceve un bonus. Viceversa, se il ragazzo non supera le aspettative, il rapporto si interrompe, e se l'azienda risulta inadeguata, i ragazzi vengono inseriti in altre imprese. I primi 10 ragazzi hanno completato il loro ciclo alla fine del 2015 e 6 di questi sono stati assunti.

Ho voluto questa fondazione perché al di là di quello che abbiamo fatto in Geico con il progetto J-Next, mi sentivo in dovere di fare qualcosa anche per le altre aziende del territorio. Non ho alcun interesse personale se non di facilitare l'impiego di ragazzi senza lavoro presso aziende serie, ma prive delle risorse per ricercarli e selezionarli. Grazie a questo progetto entrambe le parti possono portare un po' di serenità alle loro famiglie.

Afferma Reza.

Nel 2016, la Fondazione Pardis intende lanciare il progetto 'New Hope Bridge' per gli ultraquarantenni che hanno perso il lavoro e devono affrontare un periodo di inattività. In questo caso il progetto della Fondazione

prevede, per un numero minore di persone, attività legate alla formazione manageriale e all'assistenza alla persona. L'obiettivo ultimo è, anche in questo caso, l'assunzione presso un'impresa. Il progetto parte a Marzo 2016 con l'obiettivo di reinserire nel mondo del lavoro 20 persone entro il 2020.

Uno sguardo al futuro

Il settore automobilistico sta vivendo una fase di grande incertezza per effetto dei cambiamenti tecnologici e sociali che lo stanno profondamente modificando. Le grandi aziende automobilistiche e di elettronica stanno investendo ingenti somme per sviluppare le c.d. auto intelligenti (*self-driving car*), auto che utilizzano sistemi di guida assistita e non necessitano dell'intervento del guidatore.

Una seconda area di innovazione riguarda le scocche che evolveranno grazie all'utilizzo di materiali compositi che possono consentire l'inserimento di display e potrebbero non essere verniciati. Un terzo fenomeno in atto è la tendenza verso la concentrazione del settore in un numero molto piccolo di aziende automobilistiche globali e di grandi dimensioni.

Geico è attenta a cogliere questi cambiamenti ed è pronta a reagire per tempo. Al momento l'azienda sta monitorando l'evoluzione del fenomeno della guida assistita, che tuttavia non dovrebbe avere grandi conseguenze per il business model aziendale. Viceversa, l'utilizzo di materiali compositi per la scocca pare meritevole di attenzione. Tali materiali saranno sempre più utilizzati perché consentono di ridurre il peso e il consumo di carburante. Tuttavia, secondo una ricerca di mercato commissionata dall'impresa, saranno verniciati

ancora per diversi decenni.

I comitati di innovazione di Geico tengono sotto costante monitoraggio sia le caratteristiche dei nuovi materiali, sia le implicazioni per il processo e gli impianti di verniciatura.

La concentrazione del settore viene vista con maggiore timore da Geico perché, riducendo il numero di potenziali acquirenti, aumenta il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori. Inoltre, la concentrazione implica spesso anche una minore specializzazione e conoscenza tecnica dei manager delle aziende clienti, i quali finiscono quindi per decidere gli acquisti degli impianti in funzione del loro prezzo.

Oltre a prestare attenzione all'evoluzione del settore, l'imprenditore intende preservare gli attuali valori aziendali. La successione imprenditoriale è pianificata da tempo: suo figlio Daryush diventerà Ceo di Geico nel 2017. Al suo fianco ci sarà un management team con valori allineati a quelli dell'impresa e della famiglia imprenditoriale.

Nelle parole dell'imprenditore:

I valori di mio figlio sono uguali ai miei e a quelli di Geico. I suoi gusti e il suo modo di fare possono essere diversi, ma i valori sono gli stessi. Geico sarà fondata su questi valori fino a che la nostra famiglia rimarrà alla guida dell'impresa.