

«Bayer punta molto sull'Italia L'Europa? Deve fare un salto per crescere nell'innovazione»

L'ad Gregis: nelle aziende il modello gerarchico non è più efficiente

L'intervista

di **Rita Querzè**

Arianna Gregis è la nuova amministratrice delegata di Bayer Italia. Qualche cenno alla sua storia è utile per capire il tipo. A 18 anni, quando era al liceo, conquistò il via libera dei genitori ("non fu facile") a frequentare il quarto anno delle superiori in un paesino dell'Ohio. Si diplomò con il massimo dei voti. Non tornò a casa ma andò direttamente a Nottingham, in Inghilterra, a laurearsi in Economia. Il passaggio successivo è stato attraversare di nuovo l'oceano e andare a New York per Merrill Lynch, visto che il suo sogno all'inizio erano la finanza e Wall Street. «A un certo punto però mi sono accorta che mi mancava qualcosa - racconta -. Avevo bisogno di dedicarmi a un lavoro che avesse un impatto concreto per le persone. E così sono entrata in un'azienda farmaceutica. Nel 2006 sono arrivata in Bayer, e ora eccomi qui». Dal 2024 Bayer sta gestendo una importante fase di ristrutturazione per riportare i conti in attivo. Negli ultimi due anni i posti di lavoro a livello globale sono passati da 99.723 di dicembre 2023 a 88.078 di dicembre 2025. In Italia siamo scesi da circa 1.300 a 1.130 oggi. Dal 2023 il ceo Bill Anderson ha imposto un cambiamento organizzativo radicale.

In cosa consiste il modello

di proprietà condivisa dinamica di Bayer e come si sta riorganizzando in Italia?

«L'Italia è stata tra i pochissimi Paesi apripista in questo cambio di filosofia organizzativa, siamo stati scelti nell'estate 2023 come front runner globale. Siamo passati dall'essere un'azienda gerarchica, con sette livelli di riporto, a soli due livelli. Le persone non sono più intrappolate in un organigramma o in un job title. Abbiamo centri di competenza e team dinamici, senza gerarchia».

E in Germania?

«Bayer in Germania aveva 12 livelli di gerarchia, ora è scesa a 5. L'obiettivo è dare alle persone la licenza di esprimersi professionalmente, senza censure. I vantaggi sono evidenti: semplificazione, più velocità di decisione, persone più motivate».

Ma per alcuni sarà più difficile tenere il passo.

«Certo, cambiare è sempre sfidante e comporta anche passaggi complessi. Ma non possiamo pensare di continuare a usare il modello gerarchico dell'era industriale oggi che siamo entrati nell'era dell'AI. Ne andrebbe dei risultati e del futuro delle imprese».

L'Ue intende portare dal 15 al 20% la quota di Pil prodotta dal manifatturiero.

«L'Europa è a un bivio: può scegliere se restare uno dei motori di crescita e innovazione o uscire dai radar. Se ci interessa la prima strada, allora dobbiamo fare un salto in materia di innovazione. Dobbiamo mobilitare risorse nel medio termine da investire in questa direzione e non dimenticarci mai questo obiettivo strategico quando abbia-

mo a che fare con le criticità contingenti. Abbiamo grandi possibilità. Ma dobbiamo anche essere consapevoli che abbiamo il motore di una Ferrarini montato su una Panda».

Che cosa ci tarpa le ali?

«L'eccessiva burocrazia e la frammentazione di sforzi e iniziative. Le parole d'ordine dovrebbero essere semplificare i processi, creare alleanze tra imprese e istituzioni oppure alleanze pubblico e privato, attrarre investimenti».

Anche proteggere, introducendo dazi?

«I dazi non danno la svolta. La sfida della competizione globale non può essere aggirata a lungo. La svolta arriva da un solido rilancio su competitività e innovazione».

Anche sull'auto? O siamo fuori tempo massimo?

«Occupandomi di Life science posso dire che il nostro settore è un pezzo della soluzione. Oggi l'automotive rappresenta il 7% del Pil Ue. Il settore della Life science il 9,4% e ha grandi potenzialità di crescita. Adesso dobbiamo porci degli obiettivi e decidere dove vogliamo essere tra dieci anni».

Avete investito negli Usa per aggirare i dazi?

«È una strada che molte multinazionali nel nostro settore hanno scelto. Noi abbiamo fatto un atto di coraggio e



Peso: 50%

manteniamo i nostri poli produttivi in Europa. Lo stabilimento di Garbagnate, famoso per la cardioaspirina, di recente è entrato nella lista delle 9 fabbriche top per il World economic forum: il 70% della produzione di cardioaspirina va in Cina, il 30% nella Ue, tra cui ovviamente l'Italia. Aggiungo poi una cosa: Germania e Italia sono l'asse industriale della Ue, insieme esprimono circa il 31% degli investimenti in ricerca e sviluppo dell'Europa».

Il settore dei fertilizzanti è impattato dalla guerra in Medio Oriente: cosa dobbiamo aspettarci?

«Bayer si occupa anche di agricoltura e digital farming. Qualunque settore è impattato dalle turbolenze geopoliti-

che del momento ed è difficile fare previsioni. Il nostro mestiere è costruire alternative.

Lei è una donna con un ruolo di responsabilità in un Paese a bassa partecipazione femminile al lavoro e alto divario salariale di genere. Come interpreta il suo ruolo?

«Non credo nelle quote rosa. Non devono esserci dubbi sul perché una donna è arrivata in una certa posizione. Il motivo può essere solo uno: capacità e competenze, non il fatto che ci fosse una casella da coprire per forza al femminile. Detto questo, credo che le donne abbiano molto da dire e da dare come manager. A me, in particolare, il ruolo di madre – ha un bambino di 4 anni – ha dato molto anche

sul lavoro. Da madre la mia missione è mettere in condizione mio figlio di esprimere al meglio sé stesso. E la stessa cosa cerco di fare con le persone in azienda».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I 5 livelli
In Germania il gruppo aveva 12 livelli di decisione, adesso siamo scesi a 5. Bisogna aumentare il ruolo delle persone

Al bivio
L'Unione è a un bivio, deve decidere se restare uno dei motori di crescita e di progresso tecnologico oppure uscire dai radar

Chi è

- Arianna Gregis, 20 anni di esperienza nel settore farmaceutico, è la nuova amministratrice delegata di Bayer spa e presidente di Bayer Healthcare Manufacturing, cui fa capo lo stabilimento hi-tech di Garbagnate Milanese.

- Bayer è presente in Italia da 125 anni.



Peso:50%