

Roberto Brivio. Uno splendido quarantenne

# RICOMINCIO DA ME

Dopo quarant'anni di militanza nella scuderia Iml - Deutz Italy, Roberto Brivio si gode il congedo pensionistico. Per ora... «Lascio una società sana, che in questi anni è cresciuta enormemente e ha ormai raggiunto la sua maturità, insediandosi quale leader indiscussa nel proprio settore di mercato in Italia»

**Q**uarant'anni, la cifra della militanza sotto le insegne di Deutz. Una vita alla guida di Iml, quella 'Industrie meccaniche lombarde' che dall'immediato dopoguerra ha incrociato i propri destini con quelli di Deutz. 'Vite parallele', chioserebbe lo storiografo greco Plutarco: i binari che hanno accompagnato Iml e Deutz, fino all'incorporazione nella casa madre, datata lunedì 2 ottobre 2017, e la guida di Roberto Brivio, dal suo ufficio di Lomagna. Una parabola che si è fisiologicamente conclusa (leggasi maturazione dei crediti pensionistici) l'ultimo giorno di giugno del 2020, in piena Fase 3 dell'apocalisse Covid.

Il personaggio però non si presterebbe volentieri a un'agiografia, quindi lasciamo il commento direttamente alle sue parole.

*A suo tempo giurai che, varcata la soglia dei 65 anni, avrei rallentato. Il vero ruolo di un dirigente è sapere riconoscere i suoi limiti e garantire la continuità. Mi attende qualche mese di disintossicazione e poi deciderò cosa fare da grande...*

*Deutz Italy non ha davanti a sé nessun tipo di problemi, né relativi al personale qualificato, né di standard di prodotto, di Ebit o di quote di mercato. Posso dire, senza timore di smentita, che non ci sia installatore italiano che non conosca i motori Deutz e che non abbia già installato o pensato di montarne uno.*

**Brivio, ci disegna il quadro congiunturale?**

*Ad aprile il fatturato ha registrato un calo dell'80 per cento. Inevitabile, avendo i nostri*

*clienti interrotto la produzione, a causa del lockdown. Il fatturato di maggio si è normalizzato, nonostante la stasi nella raccolta ordini, nella misura del 30/40 per cento. Non ci resta che attendere l'ultimo quarto. L'Italia pagherà il vero dazio economico e finanziario tra luglio e ottobre, in ragione del calo attuale degli ordinativi. C'è chi confidava di lavorare ad agosto, un mese in cui molti, invece, chiuderanno come da prassi, almeno in Italia. Purtroppo, quello che è stato perso per strada, difficilmente sarà recuperabile.*

*Per noi motoristi va conside-*

*rato oltretutto il rallentamento sopravvenuto nel consumo dei motori prebuy. Il 'sentimento' diffuso è quello di voler prolungare di 6-12 mesi i termini di legge per il relativo smaltimento. Sinceramente, questo approccio non è proattivo: questioni come inquinamento, disbosciamento, green deal sono inderogabili, ma la crisi Coronavirus ha purtroppo stravolto tutto quanto.*

**Cosa lascia Roberto Brivio al suo successore?**

*Come si dice, 'morto un papa se ne fa un altro' e non è*

*assolutamente detto che il successore sia peggiore del predecessore. Come le ho anticipato, il senso dell'operato di un dirigente è di lasciare le cose meglio di come le abbia trovate. Quando le aziende cambiano i vertici, un'azienda può procedere per inerzia anche per un biennio, se l'impostazione è efficiente.*

*Per quanto riguarda il mio contributo, le cito due numeri per darle una idea. Il 1° Febbraio 1981 misi piede in Iml, di cui divenni responsabile per la parte motori nel 1992. Nell'anno del mio insediamento, Iml ha venduto circa 3.200 motori, nel 2019 sono*

*stati 30.000. Il fatturato nel 1982 ammontava a circa 30 miliardi di lire, ora il nostro business in Italia è quasi decuplicato. Forniamo oltre 130 clienti e abbiamo definito in questi anni quasi 1.000 diverse tipologie di applicazioni.*

*La struttura aziendale non è stata stravolta, abbiamo ottimizzato le risorse. Ad ogni domanda bisogna dare una risposta concreta. Abbiamo scardinato consuetudini sedimentate tra gli installatori: 'Abbiamo sempre fatto così!' (ndr: Quasi una rivoluzione antropologica per la mentalità italiana). Posso citarle clienti oggi consolidati, ma un tempo 'tabù', come Merlo e Landini.*

**Non sarebbe stato meglio affidarsi a una guida bicefala, per una transizione graduale?**

*È un'interpretazione logica, ma l'operatività prevede una continuità diretta. Sono entrato come tecnico di assistenza e esco come presidente. Resta il fatto che ho instaurato un rapporto di massima fiducia con tutti gli Oem italiani, il vero valore aggiunto per chi*

*ricopre questo incarico. Guardi, io credo fortemente in un concetto di base. Parliamo delle aziende come se fossero organismi, in realtà*

## Ipse dixit

**"Cosa significa ascoltare il mercato? Saper trasformare idee e proposte in soluzioni concrete"**

*sono costituite da persone. Il mio auspicio è che Deutz continui sulla strada che abbiamo intrapreso finora perché i numeri ci danno ragione. Serve equilibrio tra mercato, struttura, costi, servizi.*

*Non si può cambiare politica ogni semestre. Il tempo di gestione dei cambiamenti nel mercato richiede anche 3/4 anni. Dobbiamo seguire una visione di lungo termine.*

**A proposito di visione di lungo termine...**

*Mi ritengo uno di coloro che tra la fine degli Anni '90 e i primi anni del nuovo secolo, hanno identificato i motori di successo del mondo Deutz di oggi, come il Tcd3.6, a fronte*

*di un ragionamento di mercato. Taglie come il 75 chilowatt e concetti come la densità di potenza, per esempio, intuite vent'anni fa, ci hanno dato ragione. Siamo stati bravi a fornire al mercato le visioni e le soluzioni, soprattutto nel frazionamento, e a bilanciare le esigenze normative, dimensionali e applicative.*

*Il downsizing va fatto seguendo una logica di mercato, non scimmiettando l'automotive. Noi siamo stati in grado di cambiare il paradigma. Le faccio l'esempio del common rail come standard, senza una doppia versione meccanica per coprire nicchie obsolete. Oppure il concetto di elettronica, universale e trasversale al nostro portfolio. Si potrebbe sostituire il 2,2 litri Deutz con il 500 chilowatt utilizzando la stessa interfaccia elettronica.*

**Ad ogni applicazione la sua soluzione?**

*Occorre la massima flessibilità per offrire ad ogni nicchia la soluzione più adeguata (che si tratti di alimentazioni a gas, ibride, elettriche, a idrogeno o diesel). Questa è l'idea alla*

*base della strategia per confermarci come punto di riferimento nei prossimi 20 anni. Più segmentiamo il prodotto, per soddisfare i bisogni delle nicchie, più dobbiamo adeguare struttura e investimenti. La vera sfida sta nel fare tutto questo in un modo sostenibile. Per quanto riguarda le aree di sviluppo, l'elettrificazione, ibrida o totale, è in corso ed è irreversibile, almeno su alcune applicazioni. Altre sono all'orizzonte, come le macchine per la coltivazione nelle serre e i feed mixer. La variabile determinante sarà la capacità di execution.*

*L'incorporazione delle competenze serve a ridurre il time to market, ed è quanto ha fatto Deutz con Torqueo e Futavis.*

**Cosa è cambiato nel mondo degli Oem italiani?**

*Nel 1990 Iml serviva pochi clienti, sei quelli principali, tra cui Bitelli, Marini, Simesa, Rotair, Axeco, e Cifa, quasi tutti spariti. Eravamo assenti nel material handling, nell'agricolo (per via della identificazione con la consorella Deutz-Fahr) e nello stazionario. La legge dei grandi numeri ha operato una selezione spietata nei settori delle costruzioni stradali e del movimento terra.*

*Il costruttore italiano è mediamente un follower, che non è in grado di replicare le politiche di prezzo del leader di riferimento nel suo mercato. Gli Oem italiani hanno il vantaggio della customizzazione ma difettano nella innovazione di prodotto. Diversi sono, ad esempio, i casi di Magni TH, proprio in ragione delle scelte innovative, e dei costruttori di trattori specializzati.*

*L'Oem italiano esporta oggi mediamente il 70/80 per cento (a parte i trattori agricoli), e deve quindi dotarsi delle giuste dimensioni, all'interno di alleanze sinergiche. Tra i gruppi in corso. Si replicherà anche tra i telescopici, così come sta avvenendo tra le macchine agricole e in altri settori.*

*Merlo è un esempio virtuoso di impresa familiare, semplicemente perché investe ingenti risorse nell'innovazione.*

*L'annoso problema del nostro Paese è legato all'infrastruttura. L'impiegato medio italiano vale il 30 per cento in più di uno straniero, perché deve compensare i deficit sistemici italiani.*



Roberto Brivio, dopo una lunga militanza sotto le insegne di Deutz, passa il testimone e va in pensione. Nell'altra pagina, l'interno dello stabilimento Iml - Deutz Italy

