

RICORDIAMOCI DEL FUTURO Ivan Losio, fondatore di Sei Consulting (oggi in EY)

LE NICCHIE SCRICCHIOLANO E LE AZIENDE SONO TROPPO PICCOLE

L'intervista

Gianni Bonfadini
g.bonfadini@gioaledibrescia.it

No, per niente. La dimensione non è un optional. «Resto dell'idea che piccolo non è bello, perlomeno non è bello in questo mondo». Ivan Losio, fondatore di Sei Consulting (oggi gruppo EY-Ernst & Young), vede un quadro «in progressiva semplificazione», come dice lui, ovvero un quadro progressivamente fatto di gruppi, non solo industriali, sempre più grossi. Il suo «Ricordiamoci del futuro» è una risottolineatura grande come una casa del piccolo non è più bello. **D'accordo. Ma andiamo con ordine. Per come la vede lei, per le esperienze che registra, per quel che sente e verifica con le nostre aziende, perchè dovrebbero crescere che poi significherebbe vendersi a gruppi più importanti.**

«Poi vedremo la storia della vendita. Io dico che bisogna crescere e crescere dentro grandi gruppi. Perché, mi chiede? Per tante ragioni: per avere maggior accesso ai capitali, avere più visibilità internazionale (e quindi più mercati), perchè se sei in un grande gruppo hai la possibilità di sperimentare e di sbagliare. Se sei piccolo non sperimenti (ed è male) ma se sperimenti e sbagli hai finito».

Mi pare una visione direi quasi pessimistica, guardi cosa hanno fatto sin qui le nostre piccole o medie aziende...

«Ha ragione. Ma erano altri tempi. Oggi viviamo in quello che chiamano "mondo Vuca": volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. Traduzione facile: volatile (mercati che vanno su e giù rapidamente), incerto (chi s'azzarda a fare previsioni con ragionevole ritorno di attendibilità?), complesso (siamo tutti connessi, un tweet di Trump manda nel panico), e infine è un mondo ambiguo dove tanti fanno cose nuove e diverse (due esempi: chi fa cosa? Amazon distribuisce o fa anche prodotti? Apple fa smartphone o anche auto?). Un mondo molto più complicato rispetto a qualche tempo fa. Un tempo potevi anche immaginare di essere, come si dice, "re della nicchia" e prima che qualcuno arrivasse a scoprire la tua nicchia passavano anni. Ma oggi... In tre mesi tutti san tutto.

E quindi, lei dice, che possono fare le nostre aziende...

«Le nostre aziende sono bravissime a fare alcune cose, su altre non hanno massa

sufficiente. Chi ha miliardi per fare ricerca? Solo i grandi gruppi. Potremmo fare ricerca di filiera, forse questo sì. Un consorzio di aziende dello stesso settore (automotive, valvole, agrifood, per fare tre esempi), l'intervento del Mise (che mi pare abbia sensibilità adeguate), le organizzazioni di categoria. Insieme lo si potrebbe anche immaginare.

Mi pare un progetto che, ben che vada, va a lungo termine. Nel frattempo che si può fare?

«Io fossi un'azienda valuterei con attenzione la possibilità di entrare in qualche gruppo. Io ho fatto una scelta simile: la mia Sei Consulting è entrata in EY.

E che vantaggi avete avuto? Soddissfatti della scelta?

«Direi di sì. Dopo un anno e mezzo il saldo è positivo. Siamo entrati in un gruppo internazionale che può contare su esperienze e strutture avanzate. Per dire: sui software di robotica possiamo presentare alle aziende piani d'intervento di alto livello proprio perchè nel gruppo ci sono esperienze qualificate. È solo un esempio. Bisogna anche saper fare un passo indietro col proprio ego. L'ho provato, so cosa vuol dire.

E quindi, dice lei, un grande gruppo può presentare delle opportunità. Ma questo significa, stante per l'appunto la nostra struttura industriale medio-piccola, di essere solo venditori. Poi tutti a spasso?

«Affatto. Anzitutto noi dobbiamo sapere quanto siamo bravi a fare alcune cose. L'industria bresciana è bravissima nel

«I bresciani sono bravi nel processo ma per fare R&S servono capitali enormi. Bisogna aprire il capitale»

processo, siamo snelli, siamo intuitivi, abbiamo un genoma imprenditoriale che il mondo ci invidia.

Appunto: siamo bravi di qua e siamo bravi di là ma si deve vendere?

«Io dico di sì in molti casi, ma dico anche che più che vendere attiverai delle partnership. Ci sono

casi eccellenti di nostre aziende che magari hanno venduto il 30%, sono entrate in grandi gruppi, alla guida dell'azienda è rimasto il bresciano e la cosa funziona. Non sto dicendo che bisogna vendere tout court, tipo prendi i soldi e scappa. Anche da fuori si sono accorti che il modello non funziona. Si vende un pezzo e si resta a fare quel che sappiamo fare benissimo: industria snella, industrializzare le innovazioni degli altri.

Ma è un condannarsi a stare in coda. Possiamo rinunciare a fare R&S?

«Mi spiego. Non dico che non si deve fare R&S. Se qualcuno pensa di avere risorse e progettualità per farla ben venga. Dico solo che, a quanto registro, di innovazione vera nelle nostre aziende ne vedo poca. C'è molta innovazione, ma di processo, cioè di come si fanno le cose (macchine, capannoni,



Fondatore. Ivan Losio fondatore, con Alberto Mazzoleni, di Sei Consulting oggi nel gruppo EY Ernst&Young



Gruppo mondiale. EY-Ernst & Young è un gruppo da oltre 36 miliardi di \$. In Italia fattura circa 700 milioni di €

LA SCHEDA

Revisione e consulenza strategica.

EY è un leader mondiale, appartenente alle cosiddette Big Four, nei servizi di revisione contabile, fiscali, di transaction e di consulenza. A livello mondiale in EY lavorano oltre 284mila persone del network in più di 700 uffici in 150 Paesi. Il fatturato di EY è in continua crescita anno su anno, dal 2009 al 2019 vi è stato un aumento del fatturato del 69% ed oggi ammonta a 36,4 miliardi di \$, mentre il fatturato italiano è pari a 698 milioni di €.

Brescia-Milano-Flero.

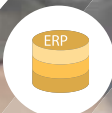
Sei Consulting è entrata nel gruppo EY circa 18 mesi fa. La società è operativa con uffici a Brescia e Milano. A Flero ha avviato circa 3 anni fa un centro di formazione e dimostrazione sulle tecnologie 4.0 (Sfida Italia 4.0) dove grazie alla installazione di macchine e software fa vedere e apprendere il nuovo che arriva nelle fabbriche.

organizzazione eccetera) ma sul prodotto, come quasi sempre, se ne fa poca. E sa perchè? Perchè costa un sacco. Da qui le considerazioni sin qui fatte: vediamo se entrando in qualche grande gruppo riusciamo ad avere un po' di innovazione. Cediamo efficienza e velocità in cambio di innovazione. In senso generale questo potrebbe essere un buon momento per fare questa riflessione.

Cosa c'è di aggiuntivo. Un buon momento perchè?

«Perchè si sta accentuando un fenomeno in atto da qualche tempo: il rientro delle aziende dalla Cina. La fabbrica del mondo comincia ad essere meno competitiva e molti grandi gruppi preferiscono essere più vicini ai mercati di sbocco. E quindi stanno cercando aziende cui appoggiarsi. Ragion per cui, senza abdicare ad essere imprenditori, penso si possa valutare questa opzione: capire quel che non sappiamo o possiamo fare. E poi scegliere».

ALBA
CONSULTING



Implementazione ERP evoluti



Tiny Mes - Sistemi per la gestione ordini di produzione



Dorsale di Fabbrica Reti di interconnessione impianti



Pianificazione e controllo della produzione



Implementazione sistemi di controllo di gestione



Sviluppo Verticali Custom



**INNOVATION
MANAGER**