

Dopo sessant'anni di storia industriale, un'iniezione di nuove energie e una moderna visione manageriale orientata al mercato porta Sacma ad affrontare le sfide della crescita con un credo ben preciso: il cliente al centro dell'attività. Ce ne parla Patrick Colombo, la terza generazione della famiglia alla guida dell'azienda come amministratore delegato

Sacma guarda al futuro

di Francesco Marri

Patrick Colombo è la terza generazione della famiglia Colombo alla guida di Sacma macchine per lamiera. Al timone dell'azienda dal luglio 2010, con la nomina ad amministratore delegato, Colombo ha portato al vertice dell'azienda l'energia della sua ancor giovane età e un'esperienza in azienda già quasi ventennale. Il cambiamento del nuovo corso è quindi profondo e ha coinvolto persone e modi di lavorare. "Ho deciso di avvalermi di un team di persone giovani, motivate e che conoscono le metodologie di organizzazione aziendale più moderne - spiega con soddisfazione -. Abbiamo lavorato molto sulla formazione, in questi anni di crisi, e ci siamo anche focalizzati con inten-

sità nuova sui clienti, con una buona risposta da parte loro che probabilmente non si aspettavano da Sacma un livello di attenzione così alto". L'azienda di Crosio della Valle (in provincia di Varese) è una realtà del panorama industriale italiano, con una storia iniziata alla fine degli anni '40, che si è quindi progressivamente orientata verso le linee di taglio ed imballaggio per coils, aumentando la specializzazione di prodotto e assumendo nel tempo una posizione di primo piano nel settore. Ma come spesso capita quando si raggiunge una posizione di leadership, la tendenza è quella di cristallizzare il meccanismo di funzionamento. "Siamo conosciuti per essere molto conservativi



Sacma ha una lunga tradizione nella produzione di macchine per lamiera.



Patrick Colombo è CEO di Sacma dal 2010. In apertura la sede di Sacma a Crosio della Valle (VA).

- dice Patrick Colombo -. Ora stiamo cambiando e vogliamo comunicare questo cambiamento per rinnovare anche la nostra immagine. Il 2012 sarà un anno di trasformazione: abbiamo sessant'anni di esperienza, un forte e radicato know-how nel nostro campo e abbiamo cominciato a fare innovazione sia nei processi aziendali che nell'approccio complessivo al mercato".

Il confronto e la formazione. La nuova Sacma vuole comunque mantenere una continuità con il passato. Ma con uno sguardo nuovo verso il futuro. "Intendiamo mantenere quanto di buono è stato fatto nel passato, e tra queste cose possiamo senz'altro metterci la qualità dei prodotti Sacma e il modo con il quale li produciamo - continua l'amministratore delegato -, ma anche il patrimonio tecnologico che si traduce in un archivio storico completo dei progetti Sacma che ci permette di mantenere in funzione macchine che hanno più di 50 anni". Sacma ha sempre progettato e prodotto all'interno del proprio perimetro industriale le proprie macchine, senza mai avvalersi di strutture esterne, né per la progettazione né per la produzione. "Anche se abbiamo molti concorrenti, siamo considerati tra i leader del settore a livello mondiale - sottolinea Patrick

Colombo -. Vogliamo quindi mantenere la possibilità di dare un servizio eccellente al cliente, per cui conserviamo tutto il nostro know-how progettuale per poter dare qualsiasi soluzione, e si deve tener presente che in questi sessant'anni abbiamo prodotto più di 3.000 nuovi progetti". L'obiettivo del nuovo corso è quello di uscire dal gruppo e assumere una posizione di leadership basata sulle capacità di interpretare il futuro piuttosto che sull'opportunità di mettere a rendita il passato. "Per questo abbiamo adottato nuove metodologie di produzione e stiamo lavorando molto sulla formazione interna per realizzarle con efficacia", spiega Colombo. Queste nuove metodologie sono la Lean Manufacturing e la Six Sigma. In questi ultimi due anni Sacma ha investito molto in formazione: sia nel 2011 sia nel 2010 ha dedicato due giorni alla settimana per la formazione. "Quello che chiedo alla mia organizzazione è di essere umile, riconoscendo la necessità di una formazione continua, ma anche e soprattutto di confrontarsi con la novità, perché una delle cose che sono mancate in questi anni è stata proprio il confronto, l'apertura verso l'esterno - indica Colombo -. Abbiamo conservato a lungo una metodologia di lavoro che viene dagli anni 60, gerarchica e piramidale. Oggi voglio che l'azienda sia organizzata per obiettivi e che abbia al centro il mercato e il cliente".

Più vicini ai clienti. Il lavoro svolto ha cambiato quindi l'orientamento di Sacma verso il mercato e ha consentito all'azienda di capire meglio quali sono le esigenze reali dei clienti. "Ora abbiamo una vicinanza ancora più stretta con loro, che si realizza in un'analisi delle esigenze più attenta, cooperativa e aperta - indica -, nella quale sono



I processi di produzione sono stati rivisti in funzione di un aumento dell'efficienza.

molto importanti le domande che poniamo, che ci permettono di approfondire la comprensione che abbiamo del loro processo produttivo". Una politica di co-partnership efficace, che cerca di coinvolgere i clienti nella progettazione e nella realizzazione delle linee produttive che Sacma deve realizzare. È importante per almeno due motivi. "Il primo è che si tratta di un bene strumentale che durerà almeno quarant'anni, e il secondo è che è giusto far dire a loro come dovrebbe funzionare la loro macchina - spiega Colombo -. Per cui, se riusciamo ad avere fin dall'inizio uno scambio di idee proficuo, allora siamo davvero in grado di soddisfare le loro richieste". L'innovazione metodologica che si sta realizzando in Sacma si traduce quindi in una razionalizzazione dei processi, con una conseguente riduzione dei costi, e una maggiore elasticità nella capacità di offerta di soluzioni personalizzate. La vicinanza ai clienti si riflette anche in un ripensamento della struttura after-sales. "I nostri impianti devono essere strutturati per durare ed essere sempre più efficienti nel tempo - dice il numero uno di Sacma -. In generale non siamo abituati ad avere grandi richieste di pezzi di ricambio, che infatti rappresentano circa l'1% del nostro fatturato". Fare business su questo tipo di attività non è quindi l'obiettivo di Sacma. "Il nostro obiettivo è piuttosto quello di dare un servizio migliore di manutenzione preventiva e di offrire l'opportunità di mantenere o aumentare il livello di produttività delle macchine - continua -. Stiamo potenziando questa funzione di supporto, a cui dedicheremo una linea telefonica specifica, con l'adozione anche di un sistema CRM più focalizzato sull'assistenza tecnica post-vendita

ai clienti, per offrire un servizio ancor più puntuale di quanto abbiamo sempre fatto. La logica è quella di una vicinanza che rimanga costante nel tempo".

Orgoglio italiano. Sacma è un'azienda italiana orgogliosa di esserlo, che non ha filiali all'estero ed è fiera di produrre le proprie macchine completamente in Italia, mantenendo la capacità produttiva e soprattutto la manodopera italiana. "Continueremo in questo senso - dice Patrick Colombo -, non abbiamo nei nostri piani l'idea di spostarci all'estero. In questa prospettiva abbiamo cominciato a sviluppare delle partnership con altre società, ripensando al mercato non come a un'unica entità che domanda linee di taglio pure e semplici ma con una segmentazione dei settori di destinazione". Si va quindi dal settore dei produttori di tubi a quello dei centri di servizio, che necessitano di una maggior flessibilità e velocità delle macchine, per arrivare a un'importante segmento del mercato dove Sacma ha una forte posizione, quello dei produttori di trasformatori elettrici e motori elettrici.

"Questa interpretazione dei nostri mercati di sbocco ci permette di dedicare soluzioni specifiche per ogni segmento di mercato, per cercare di realizzare la massima soddisfazione del cliente, consolidando e incrementando la nostra posizione di mercato. Per quello che riguarda poi il mercato dei produttori di trasformatori elettrici e motori elettrici - conclude Patrick Colombo -, abbiamo realizzato un accordo con LAE, produttore di impianti per trasformatori elettrici di Lugo di Ravenna, per la realizzazione di Trafogrid, una rete di imprese: una soluzione forte che ci permette di posizionarci sul mercato internazionale con numeri pari ai maggiori competitor del settore".