

Tecnologia e servizio per puntare in alto

Tempo di grandi cambiamenti in Sirma Macchine: razionalizzazioni della struttura, nuove politiche di marketing, innovative proposte commerciali e, soprattutto, un diverso assetto societario che vede la giapponese Citizen detentrica dell'intera compagine sociale. Ne parliamo con Francesco Cavalleri, amministratore delegato dell'azienda

di Daniele Pascucci

La Sirma Macchine per decenni è stata importatore ufficiale dei prodotti della giapponese Citizen e poi, in seguito all'acquisizione da parte di questa della Miyano (anch'essa nipponica) rappresentante in Italia dei due marchi. Inizialmente a capo delle attività c'era Franco Savio che operava dalla sede di Rivoli (TO); nel 1988 è iniziata la collaborazione tecnica di Francesco Cavalleri che si è poi strutturata in una sede a Spirano (BG). Dal punto di vista organizzativo presso la sede di Rivoli (Sirma) si concentravano prevalentemente le attività commerciali mentre a Spirano (Sirma Service) il personale tecnico era prevalente.

Il 2007 fu un anno di svolta, con la Citizen che acquisì il 51% delle due società torinese e bergamasca. Oggi la situazione è cambiata ulteriormente con nuovi assetti societari e proprio per illustrarli abbiamo parlato con Francesco Cavalleri, attuale amministratore delegato Sirma Macchine.



Ci vuole raccontare quali sono stati gli ultimi sviluppi?

“In seguito al lungo periodo di crisi economica che ha afflitto il mercato e quindi anche le aziende del nostro settore, la casa madre ha acquisito, dall’8 marzo 2013, il 100% della società. All’interno di un business plan da me approntato, che ha per obiettivo quello di mantenere quote di mercato, ridurre i costi fissi e mantenere gli standard qualitativi e di profitto, sono stati presi alcuni provvedimenti: chiusura della sede di Rivoli (nel frattempo il signor Savio si è ritirato) concentrazione delle attività tecniche e amministrative a Spirano con ampliamento della sede per ospitare nuovi uffici gestionali e commerciali. Il piano, che si articola dal 2013 al 2015, ha in previsione di arrivare a costituire la Citizen Italia.

Per lei e per l’azienda si è trattato di un bel cambiamento...

“Senza ombra di dubbio: dal punto di vista personale ho affrontato questo impegno come una importante e stimolante sfida che mi sta dando notevoli soddisfazioni. Dal punto di vista aziendale devo dire che credo molto nell’importanza dell’acquisizione da parte della casa madre perché ci offre tantissimi vantaggi competitivi: innanzitutto siamo più aggressivi dal lato commerciale, in precedenza dovevamo muoverci all’interno del rapporto casa madre-dealer-cliente cioè una catena lunga che aveva dei costi di gestione più alti, e con dinami-

che più improntate al business di breve termine, mentre ora si pianifica il business a lungo termine con maggiore attenzione all’acquisizione di sempre maggiori quote di mercato. In secondo luogo il fatto di disporre ora di una struttura più leggera ed efficiente ci permette di affrontare il mercato con più flessibilità e incisività; per dimostrarlo basta un dato: da gennaio a oggi abbiamo venduto più macchine che in tutto lo scorso anno e facciamo segnare un incremento di venti punti percentuali”.

Qual è l’elemento che si è rivelato decisivo per avere un tale successo?

“Una cosa in cui credo tantissimo e che ho incominciato a sviluppare fin dall’inizio del mio mandato, è il miglioramento e la formazione della rete commerciale, per fare ciò ci avvaliamo di alcuni consulenti internazionali, principalmente inglesi e giapponesi, facenti parte del gruppo Citizen che sono portatori del particolare approccio al marketing di stile anglosassone. Questi colleghi sono presenti qui da noi più volte al mese. Grazie all’adozione di una potente piattaforma software CRM (dove andiamo a convogliare tutte le trattative in atto di tutta la nostra rete commerciale a livello nazionale), con loro organizziamo dei seminari di formazione alla vendita e di strategie commerciali, parliamo di come raggiungere il successo e aumentare la motivazione delle persone; discutiamo delle trattative in atto più importanti e ci confrontiamo. L’approccio

Foto di gruppo dello staff di Sirma Macchine in occasione della visita del presidente Citizen Keiichi Nakajima: lo vediamo al centro accanto a Francesco Cavalleri.



è moderno e scientifico, lavoriamo molto sul concetto di squadra e quindi team tecnico, team commerciale, management team. A differenza della gestione precedente, che aveva avuto comunque una sua valenza per quel periodo, basata principalmente su accentramenti decisionali e rapporti interpersonali, pur importanti ma di scarso valore pratico in termini di risultati e successi commerciali”.

Sarebbe interessante conoscere come avete migliorato la vostra rete commerciale...

“È inutile negare che, su persone abituate a lavorare per quindici, venti anni in un certo modo il nuovo metodo abbia avuto un certo impatto, ci sono state naturalmente resistenze psicologiche, ma noi abbiamo impostato il lavoro in maniera, direi, concreta e pragmatica, cercando di dimostrare coi fatti, attraverso i risultati, che il metodo che stavamo intraprendendo era più produttivo. Abbiamo quindi puntato sui numeri per convincere e dimostrare ai nostri agenti collaboratori che, utilizzando le nuove strategie, vendevano più macchine dell’anno precedente. Di conseguenza è stato più facile proseguire e dimostrare l’inutilità di quel tratto tipicamente italiano che ci porta a essere gestori esclusivi di noi stessi, valutando sempre i cambiamenti in forma conservativa e difensiva del proprio business nel breve periodo”.

E invece, di tutto ciò, che ne pensano i vostri colleghi internazionali?

“Loro dicono che noi italiani siamo ‘unici’ e ‘fantastici’. Unici perché prima di decidere una cosa spendiamo tanto tempo in discussioni conflittuali senza mai arrivare a una conclusione, proprio come i nostri politici; fantastici perché quando poi la cosa viene recepita, capita e fatta propria siamo capaci di sprigionare uno sprint che nessun altro ha. Io posso aggiungere che uno dei nostri difetti appunto è spesso quello di navigare ‘a vista’, senza riuscire ad avere una visione di medio lungo termine e pianificare di conseguenza... Ed ecco che si rende necessario mantenere una costante pressione e tensione positiva, lavorando molto sui concetti di previsioni e obiettivi. Io personalmente ho assunto come forma mentis quella di considerare il cambiamento una molla fondamentale sempre e comunque: per migliorare un’azienda non si può contare sul mantenimento dei canoni tradizionali, dello status quo, bisogna uscire dagli schemi e interpretare i grandi cambiamenti globali che stanno caratterizzando il nostro mercato di questi ultimi anni, in particolare da fine 2008.

Certo non si tratta di un lavoro facile, ho stimato che per raggiungere un reale ammodernamento della nostra organizzazione commerciale dovremo impiegarci circa due o tre anni”.

Per voi il concetto di formazione assume un significato particolare...

“Stiamo investendo tantissimo sulla formazione: partire con dei nuovi meccanismi senza avere preparato le persone non sarebbe vincente. Tanto per cominciare stiamo insegnando a tutti la lingua inglese: siamo partiti con quindici agenti e venticinque dipendenti che conoscevano questa lingua solo a livello scolastico, adesso è divenuta la lingua ufficialmente parlata durante le nostre riunioni. E poi formazione vuol dire anche imparare a ragionare in modo diverso, come ho avuto già modo di dire. Dai nostri colleghi stranieri abbiamo imparato l’abitudine alla condivisione delle scelte, il concetto di consenso: oggi in quest’azienda non si prende più alcuna decisione, dalla più stupida alla più importante, senza che ci sia la condivisione e il consenso delle persone coinvolte. Utilizzando dei concetti anglosassoni, stiamo trasformando la nostra azienda da ‘owner oriented’ a ‘team oriented’. Tutti i nostri dipendenti devono sentirsi protagonisti. Recentemente abbiamo avuto il piacere di ricevere la visita del presidente Citizen Keiichi Nakajima e di tutto il suo staff, e in occasione della cena di gala, abbiamo organizzato le sedute ai ta-



Francesco Cavalleri è nato a Bergamo nel 1963. Si è diplomato perito meccanico presso l'Itis di Bergamo. Inizia come



operatore CNC nel 1979, nel 1985 diviene responsabile della unità produttiva di Bergamo della Mattei Compressori. Nel 1988 inizia come libero professionista la collaborazione con Mori Seiki, Makino e Citizen, frequenti i viaggi di formazione in Giappone e Germania. Nel 1990 inizia la collaborazione esclusiva con il marchio Citizen, nel 1999 viene costruita la sede attuale della Sirma Macchine, a Spirano (BG). Nel 2007 il Gruppo Citizen chiede di entrare a far parte della Sirma Macchine e delega Cavalleri responsabile del dipartimento tecnico e post vendita, gestendo un team di 15 tecnici operativi su tutto il territorio nazionale. Nel 2012 Citizen lo nomina amministratore delegato, nel 2013 viene costituita la Citizen Italia, società del Gruppo Citizen Machinery Miyano, mantenendo per ora sempre il nome storico di Sirma Macchine. Attualmente Cavalleri ricopre anche la carica di direttore commerciale. Nel 2013 si contano 1.800 macchine Cincom Miyano installate sul territorio nazionale.

voli in modo casuale. Vedere i nostri tecnici più giovani seduti al tavolo presidenziale, dialogando in lingua inglese con i manager giapponesi è stato un momento significativo di quanto stiamo cambiando la nostra azienda. Frequentando molto il Giappone, la Gran Bretagna e la Germania ho capito quanto fossero importanti queste tematiche, fosse anche per un fine economico: se motivi e responsabilizzi le persone, migliorano di pari passo anche le performance aziendali”.

E voi, italiani presenti in azienda, cosa avete insegnato ai vostri colleghi stranieri?

“Una cosa che definirei ‘velocità di reazione’ o ‘problem solving’: noi riusciamo a risolvere un problema con tempi per loro impensabili, loro hanno un approccio al problema che per il timing del mercato italiano non sarebbe sostenibile; i nostri clienti non possono permettersi il lusso di aspettare troppo con le linee ferme perché qualcuno sta pensando al modo di intervenire e magari deve riprogettare un componente. Tante volte noi segnaliamo un problema alla casa madre e dopo magari due settimane ci interpellano per chiederci se siamo d’accordo sulla soluzione trovata... a quel punto noi rispondiamo ‘grazie ma abbiamo già risolto noi’. Questa differenza credo derivi essenzialmente dal fatto che i mercati in cui si opera sono diversi fra loro: in Italia se lasci un cliente fermo 24 ore si innesca una reazione a catena conflittuale, mentre in Gran Bretagna o in Germania il timing non è così pressante e la cosa può essere gestita con meno stress”.

Il vostro nuovo corso che vantaggi sta portando ai clienti italiani?

“Sottolineerei, fra i tanti, la questione dei finanziamenti, una funzione che prima assolvevano le banche e che ora a causa del credit crunch siamo in parte costretti a gestire noi. Naturalmente non è che abbiamo cambiato mestiere e facciamo i banchieri ma sicuramente ci troviamo a dover discutere col cliente anche l’aspetto finanziario con più attenzioni rispetto a qualche anno fa. Partiamo dal presupposto che il nostro prodotto non si vende per il prezzo. Essendo infatti fra i più tecnologicamente evoluti, è nostro interesse dimostrare ai clienti che il ritorno dell’investimento è profittevole e vantaggioso rispetto a prodotti concorrenti meno performanti e apparentemente meno cari; non siamo un rivenditore multibrand, da decenni vendiamo il nostro prodotto con la formula del chiavi in mano, di conseguenza vendiamo un servizio di alta qualità abbinato a un



prodotto: siamo leader nella biomeccanica, nel dentale, nell'ortopedico... non possiamo vendere la macchina vista e piaciuta e poi dimenticarci del nostro cliente. Impostiamo a questi livelli non un semplice rapporto cliente fornitore, ma un rapporto di consulenza globale tra partner e anche gli aspetti relativi alla parte finanziaria vengono gestiti in tale ottica".

Ci può descrivere che tipo di azioni mettete in campo per essere più incisivi a livello commerciale?

"Alla luce di quanto detto in precedenza, è evidente che un modello di vendita basato solo sulla soluzione tecnica e sulla 'scontistica' non reggeva più e allora ci siamo strutturati di conseguenza. Abbiamo creato al nostro interno una struttura formata da persone specializzate che si occupano di soluzioni finanziarie che vanno dal noleggio al leasing; un nostro ufficio si occupa di individuare, studiare e acquisire tutti i possibili finanziamenti a livello regionale, provinciale ecc. Mettiamo a fuoco i decreti legislativi atti a supportare le imprese e cerchiamo anche di inquadrare geograficamente le zone dove esistono questi supporti. Ad esempio, l'anno scorso ci siamo concentrati sul Piemonte perché la Regione aveva stanziato fondi al 50% per investimenti a fondo perduto e abbiamo trasformato un mercato che per noi era poco significativo in un territorio pieno di opportunità sul quale abbiamo dislocato una risorsa commerciale dedicata".

Il noleggio sembra essere una formula in ascesa nel settore delle macchine utensili...

"Negli ultimi mesi il noleggio ha rappresentato una significativa porzione del nostro business anche se permangono aree di indecisione dovuta alla non piena comprensione di questo tipo di proposta... direi che permane ancora un problema culturale. La prima cosa che chiedono i clienti è quanto costa la rata e approssimano il problema in un'ottica minimalista facendo confronti fra noleggio e leasing sulla base di analisi economiche, diciamo così, a breve termine. A questo punto interveniamo noi, cercando di spiegare che alle volte il noleggio è la formula più adatta in particolari situazioni e che può costituire una vera opportunità in certi momenti. Ritorna ancora in gioco il discorso sulla formazione: i nostri agenti vengono istruiti da società specializzate sui vari aspetti di un contratto rental e questo fa sì che il cliente possa comprendere quali sono i vantaggi di una proposta di questo tipo. Di solito, quando riusciamo a spiegare bene i termini della questione, le difficoltà cadono e la strada è spianata. Aggiungo che le società specializzate in no-



leggio non concedono la possibilità di fare contratti di rental a chiunque, esse infatti privilegiano società solide e ben strutturate che forniscano reali garanzie e prodotti vincenti, proprio come Sirma Macchine".

Visto che abbiamo nominato i clienti... i vostri sono cambiati in questi anni?

"Il mercato è cambiato e quindi sono cambiati anche loro. La crisi ha spostato verso i Paesi emergenti le lavorazioni a basso valore aggiunto e il nostro cliente ha capito che per competere su un mercato globale non basta più avere in casa la tecnologia e le competenze: bisogna anche darsi da fare, creare una struttura commerciale, partecipare alle fiere, usare Internet, uscire dalle consuetudini e aprirsi a un mondo senza confini. Ci è capitato di assistere clienti italiani che importano lavoro molto qualificato che prima era appannaggio dei tedeschi e qui si incontrano materiali come titanio, acciai nobili, superleghe, acciai inossidabili ecc. E a questo punto ci inseriamo noi perché è qui che nasce il bisogno di macchine tecnologicamente avanzate come le nostre, con competenze specifiche nella fornitura del chiavi in mano".