

Ri.Ma Group fornisce componenti per macchine agricole a tutto il mondo, dai Paesi industrializzati a quelli in via di sviluppo. Mauro Sartirana, vicepresidente e leader operativo, racconta in esclusiva a **east** come è nata

# Sartirana: stiamo seminando in tutto il mondo

LEADER GLOCALISTA

a cura di Antonio Barbangelo

l'azienda. E come ha fatto a diventare leader mondiale. Quanto alla crisi attuale l'imprenditore glocalista si dice fiducioso perché...

«**L**a prima volta che ho incontrato un nostro fornitore estero avevo sei anni: mio padre mi ha affidato a una hostess e mi ha messo su un aereo diretto in Spagna, per una vacanza di due settimane. Naturalmente, erano persone che avevano rapporti di amicizia con la nostra famiglia». A parte questo simpatico ricordo d'infanzia, Mauro Sartirana, classe 1968, oggi vicepresidente di Ri.Ma Group Srl, ha iniziato i suoi viaggi di lavoro all'estero quando aveva vent'anni; ma era già presente nell'azienda fondata dal nonno Giuseppe nel 1938 e poi guidata dal padre Luigi da quando ne aveva sedici. «Alla fine degli anni Ottanta ho iniziato a viaggiare un po' dappertutto – aggiunge l'imprenditore – con lo scopo di costruire un vero network di distribuzione al di fuori dell'Italia. Ma, soprattutto, per dare un volto ai clienti che esistevano sino ad allora solo sulle carte intestate. Sono state esperienze utili e affascinanti». Ri.Ma Group è uno dei maggiori player mondiali nel settore della componentistica di parti di ricambio per macchine agricole: mietitrebbie, motofalciatrici, barre falcianti laterali e rotative a dischi, carri miscelatori, ecc. L'export oggi interessa il 70% del fatturato (stima 2008 pari a 9,5 milioni) e circa 60 Paesi. Il gruppo ha sede a Settimo Milanese, conta trentatré dipendenti in Italia e cinque oltrefrontiera.



## RI.MA GROUP IN CIFRE

<b>Anno di nascita della società:</b>	1938
<b>Fatturato:</b>	9,5 milioni (stima 2008)
<b>Ebit:</b>	2,9 milioni
<b>Dipendenti:</b>	38
<b>Filiali in paesi esteri:</b>	Polonia, India, Austria. Esportazioni in 60 Paesi.

Nel 2002 ha aperto una propria filiale in Polonia, la Ri.Ma Polska S.p. Z.o.o., e in precedenza due unità commerciali, in Austria e in India.

### Chi sono i vostri clienti?

I clienti, sia in Italia che all'estero, sono principalmente costruttori di macchine agricole per la raccolta, importatori, distributori, *dealer* e ricambisti in generale.



Corbis, R. Hamilton Smith

### **Ci sono differenze tra clienti della Penisola e quelli d'oltrefrontiera?**

In generale non ci sono grandi differenze: entrambi ricercano, sempre più spesso, il massimo grado di qualità al giusto prezzo e interlocutori competenti.

### **Come è organizzata la vostra rete commerciale, in Italia e nel mondo?**

L'ufficio export è presso la sede di Settimo Milanese, ed è responsabile direttamente del coordinamento delle attività in tutti i mercati del globo. I prodotti vengono distribuiti attraverso filiali dirette, uffici di rappresentanza o grazie a importatori e distributori esclusivi. Oggi raggiungiamo 1500 partner commerciali nei cinque continenti. Nel mercato italiano il gruppo distribuisce attraverso dodici agenti regionali.

### **Lei ha iniziato a lavorare nella sua azienda in età precoce...**

Nel 1984, all'età di sedici anni, quando il fatturato aziendale si aggirava intorno ai 4,5 miliardi di lire. Lo studio, certo, mi interessava, ma il sistema scolastico non riusciva a coinvolgermi del tutto. In azienda ho iniziato dalla gavetta, lavorando part-time: prima in magazzino, poi in officina, infine negli uffici. Sbrigavo tutti i lavori che vedevo all'interno dell'azienda; in serata seguivo corsi di lingue straniere.

### **Chi le ha fatto da guida?**

Mio zio Sergio, socio nel gruppo, mi ha pazientemente fatto da "tutor" per quel che riguarda la parte tecnica. La qualità dei prodotti era in cima ai suoi insegnamenti. Mi diceva sempre: «Meglio sentirsi dire dal cliente che il tuo prodotto è buono ma caro, piuttosto che sentirsi dire che gli hai tirato una fregatura». Mentre mio padre mi ha trasmesso il gusto per il commercio e la passione per i viaggi.

### **Come ha continuato?**

Dopo il periodo di rodaggio in sede e lo studio delle lingue, ho preso in mano l'attività di export, soprattutto nelle aree di lingua inglese e francese. Mio padre e mio zio parlano spagnolo e tedesco, le due lingue usate in prevalenza fino a quel momento per i nostri contatti oltrefrontiera. Naturalmente sono andato anche dove si parla spagnolo. Le primissime missioni, infatti, mi hanno portato in America Latina: Ecuador, Venezuela, Bolivia, Cile. Dopo i Paesi andini sono andato in Malesia.

### **Chi incontrava in America Latina?**

Vedevo i nostri clienti. Molti dei quali erano agricoltori italiani emigrati da anni (o i loro figli) che lavoravano con la terra anche in quel lontano continente. Mi aggregavo al nostro rappresentante del Paese e iniziavo a girare in diverse località; cercavo di capire quali erano le necessità dei clienti, cosa stavamo vendendo, quali erano le possibilità di miglioramento della nostra offerta. Era anche un modo per conoscere la cultura e la mentalità di un certo Paese: un aspetto molto importante per lavorare bene nei mercati esteri. Intanto conoscevo i meccanismi della burocrazia del luogo, le regole, le dogane, ecc.

### **Per esempio?**

Per esportare in Venezuela, per esempio, bisognava chiedere documenti molto complessi al governo di Caracas, e preparare delle apposite fatture. Ma così funziona ancora oggi in tante parti del mondo.

### **Dopo il Sud America?**

Ho iniziato a seguire le prime fiere. Ho fatto sviluppo in alcuni Paesi del Nord Africa e nelle aree di lingua inglese in Europa. Potremmo dire che è seguita una terza fase, dalla metà degli anni Novanta, nell'Est Europa.

### **Ha incrociato persone che l'hanno aiutata nei vari Paesi visitati?**

Sì, certamente. Persone prodighe di suggerimenti preziosi. Io li chiamo i miei "padri spirituali". Spesso persone di età più vicina a quella di mio padre, che alla mia, i quali mi hanno, in un certo senso, preso "sotto braccio" e fornito una bussola per orientarmi, per capire perché in un determinato Paese bisognava muoversi in un certo modo. Uomini e donne che mi hanno aiutato a comprendere la psicologia di un popolo o di un'etnia. Con alcuni, ancora oggi, anche se non ci sono più rapporti di lavoro, mantengo una salda relazione di amicizia.

#### **Qualche nome...**

Per esempio con Said, che è stato il nostro distributore a Casablanca per tredici anni. La famiglia di Said è venuta più volte in vacanza insieme a noi sul lago di Como; ed è stata altrettanto ospitale nei nostri confronti quando siamo andati in Marocco. Un bellissimo scambio di amicizia tra persone di culture diverse. La stessa cosa vale per Pertti, in Finlandia, che è ancora oggi uno dei nostri distributori per la Scandinavia. Non posso dimenticare un paio di weekend, ospite nel suo cottage vicino al lago: pescavamo mangiando salsicce e bevendo vodka finlandese. E parlando della vita di tutti i giorni. Ma potrei menzionare altri nomi.

#### **Oggi continua a muoversi negli aeroporti con la stessa frequenza?**

Ho sempre creduto che le varie realtà che lavorano con noi, e per noi, devono essere visitate di persona. Io corro ancora molto in giro per il mondo. Ma da un paio di anni, con due figli piccoli, la quantità dei viaggi si è ridotta. Abbiamo cercato di assumere delle persone, in Italia e fuori, che fanno questo monitoraggio e rispondono poi a me. Io li affianco quando è necessaria la mia presenza.

#### **In quali casi? E dove?**

In particolare nei Paesi dell'Est Europa. Dove, per iniziare un nuovo rapporto commerciale, è importante che il "numero uno" della società estera vada a stringere la mano all'omologo, magari in Russia o in Polonia. I presidenti, o i vice, delle due parti si devono conoscere di persona. Nelle fasi iniziali sono estremamente formali, ma a me questo aspetto non dispiace affatto.

#### **C'entra anche il fatto di vendere beni legati alla produzione agricola?**

Direi di sì. Amo questo lavoro anche perché rimane strettamente legato alla tradizione e alla cultura agricola, che mette in primo piano il rapporto diretto tra persone prima di qualunque altra cosa. Molto spesso, nel confronto con il cliente, i prezzi, i pagamenti e tutto il resto passano in secondo piano, per dar spazio alle relazioni personali.

#### **Abbiamo parlato delle relazioni con i player commerciali nei Paesi dell'Est Europa. Ma da quelle parti stanno sentendo molto la crisi economica...**

Anche con la crisi economica in atto abbiamo prospettive di crescita per il nostro settore nell'Europa orientale. Dopo lo tsunami degli ultimi mesi, il punto è capire quanto (e come) lieviterà il mercato. Negli ultimi tre anni, Paesi quali Polonia, Russia e Ucraina – così come un po' tutta l'area dell'Est Europa – hanno registrato una crescita esponenziale, in controtendenza rispetto alla saturazione del mercato nell'Europa occidentale.

#### **E ora?**

L'Ucraina sta crescendo: si parla di un 20% in più rispetto al 2008. La Polonia è ancora un mercato molto buono. I contratti in queste aree ci sono. Il problema è dato dal fatto che le aziende private in questi Paesi sono ancora poche; e le banche, talvolta, finanziano meno gli importatori.

#### **Quali sono le vostre quote di mercato più rilevanti?**

Vediamo i dati del 2008. Il 20% del nostro fatturato estero è appannaggio della Spagna, il 10% dell'Ucraina, il 7% della Polonia, un altro 6% dell'area caucasica. Seguono: Portogallo, Grecia, Turchia, Finlandia, Tunisia, Austria, ciascuno dei quali con quote tra il 3 e il 4%.

#### **Ecco, vediamo l'Austria.**

#### **Come vi siete insediati?**

In Austria siamo presenti da vent'anni. È un contratto di partnership, un po' atipico, rinnovabile ogni cinque anni. Ri.Ma Group gestisce le vendite nel mondo di tutto ciò che produce una società austriaca nata nel 1540, la Schröckenfux company. Ogni cinque anni programmiamo, insieme al direttore generale dell'azienda austriaca, le vendite a livello globale ai vari costruttori, oppure nell'*after market*. Schröckenfux fa parte della storia economica del vicino Paese: nasce come





acciaieria, e ancora oggi un ramo dell'azienda è dedicato alla produzione di falci e falcetti per tagliare l'erba, esportate ovunque.

#### **Cosa fate con l'ufficio commerciale in India?**

Qui abbiamo iniziato nel 1997. Qualche anno prima è arrivato da noi un signore indiano con un turbante in testa e ci ha detto: «Io produco degli articoli in acciaio. Vi possono interessare?» Da questo incontro, e dopo un iter di un certo periodo, abbiamo chiesto di produrre componenti che potevamo collocare sul mercato. Negli ultimi cinque anni abbiamo aperto un ufficio commerciale, dove lavorano tre persone. Fanno il monitoraggio delle aziende indiane che producono con standard europei, esaminano il mercato e i prodotti, verificano che la produzione non coinvolga lavoro minorile e che le condizioni generali di lavoro siano accettabili; infine effettuano un controllo qualità prima della spedizione. Dall'India ci arrivano via mare due container al mese, con prodotti che vengono stoccati nei magazzini italiani e poi venduti in tutto il mondo.

#### **Facciamo un passo indietro. A quando risalgono le prime esportazioni?**

I contatti con l'estero sono iniziati alla fine degli anni Cinquanta, con l'importazione di prodotti dalla Germania. Mentre l'esordio delle nostre esportazioni risale ai primi anni Sessanta e interessa i Paesi del Mediterraneo (Grecia, Spagna e Turchia). Era la conseguenza delle prime partecipazioni alla Fieragricola di Verona.

#### **Poi?**

Verso la fine degli anni Settanta abbiamo cominciato a esportare in tutto il Sud America e in Australia. Soprattutto grazie al fatto che nel comparto agricolo in quei Paesi operavano in larga parte emigrati veneti, siciliani, campani e calabresi, che preferivano, in qualche modo, tenere dei contatti con l'Italia. E che ci ponevano tra i loro partner di riguardo. Negli anni Ottanta abbiamo rivolto lo sguardo verso i Paesi del Sud-Est asiatico (Malesia, Singapore,

Indonesia, Thailandia). Dopo la caduta del muro di Berlino sono cominciati i primi approcci verso l'Est Europa.

#### **Cosa sta cambiando con la crisi attuale?**

La crisi economica in atto sta incidendo anche nel settore dell'agricoltura, per molteplici ragioni. Bisogna tenere anzitutto in considerazione che le vendite di macchinari agricoli negli ultimi anni, soprattutto nel 2008, hanno registrato una crescita. Per far fronte alla domanda crescente, le aziende produttrici di macchine per l'agricoltura hanno fatto forti investimenti. L'attuale situazione vede, invece, soprattutto nell'area dell'Est Europa non legata all'euro, un sostanziale arresto dei finanziamenti sugli acquisti di macchinari nuovi, l'aumento dei dazi doganali sulle importazioni, e in alcuni Paesi un rialzo considerevole dei tassi di cambio contro l'euro.

#### **Situazione poco felice...**

C'è l'altra metà del bicchiere. Nei momenti di flessione dell'economia internazionale, il mercato della componentistica e del ricambio, dove opera Ri.Ma Group, mantiene le proprie posizioni, se non addirittura beneficia del momento negativo: si riparano le macchine in attesa di tempi migliori per sostituirle. Anche in questa parte del 2009 gli ordinativi sono in aumento, ma stiamo subendo gli effetti della mancanza di liquidità dei clienti. Sino a quando non si ricomincerà a supportare il credito sarà difficile uscire da questo stallo.

#### **Quali saranno i prossimi passi del vostro gruppo?**

Stiamo pensando all'espansione nell'area caucasica, zona strategicamente molto interessante in termini di estensioni agricole e bacino di utenze. Purtroppo ci scontriamo sempre più spesso con l'organizzazione dei tedeschi, che sono molto più avanti di noi in termini di cooperazione tra aziende. Ma, soprattutto, in termini di supporti governativi per promuovere l'export.