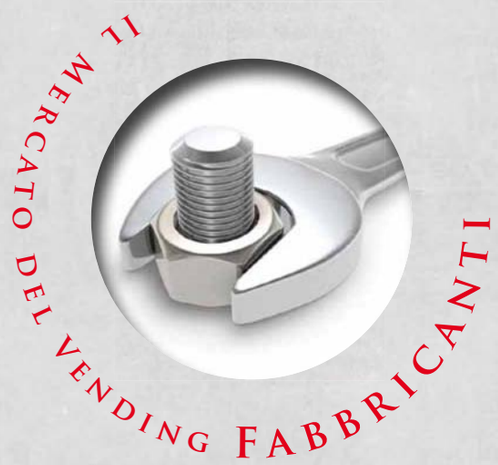
Fabbricanti

BIANCHI VENDING GROUP> 19
IARP> 27



Bianchi Vending Group Nuove Dinamiche per un Nuovo Futuro

Eugenio Berenga

Bianchi Vending Group è uno dei marchi storici del settore vending. Negli ultimi anni, come tutti i fabbricanti di distributori automatici, ha vissuto dei momenti difficili legati alla crisi economica, che hanno portato l'azienda a prendere decisioni di cambiamento molto significative, che segneranno nuove strategie e prospettive di sviluppo diverse rispetto al passato. La nostra redazione ha incontrato nella sede di Zingonia il management BVG. Per conoscere le strategie in atto e gli obiettivi da raggiungere e per comunicare ai lettori ciò che sta accadendo all'interno della società e quali saranno le ripercussioni future del nuovo assetto sul mercato del vending, D.A. Italia ha intervistato **Eugenio Berenga**, **Presidente del Gruppo**.

Intervista con Eugenio Berenga

Bianchi Vending Group ha vissuto una delicata fase di ristrutturazione finanziaria. Può spiegarci meglio quali accordi avete concluso? Lo scorso 28 febbraio BVG ha firmato un accordo di ristrutturazione finanziaria con le banche, che hanno accettato una riduzione del debito per trasformarne parte in strumenti finanziari partecipativi, e con l'azionista FA Capital, una società del

Gruppo Goldman Sachs, che ha immesso 10 milioni di euro di capitale in azienda.

Bianchi è passata da un fatturato di 70 milioni di euro a cui corrispondevano 72 milioni di debiti ad una situazione in cui il debito, a parità di fatturato ipotizzato, sarà dimezzato. In questo modo l'azienda rientra tranquillamente nei parametri all'interno dei quali le società vengono considerate finanziariamente affidabili.

Abbiamo convinto gli azionisti, le banche, le aziende clienti e i fornitori che Bianchi Vending Group ha le carte in regola per "rimettersi in piedi" e che, attraverso un piano quadriennale, è in grado di riportare risultati di recupero significativi sia in termini di redditività che di quote di mercato.

Quali sono oggi gli obiettivi di BVG? Ci siamo impegnati a far crescere il fatturato dell'8% in quattro anni, per riportarci ad un livello di redditività vicino a quello degli anni pre-crisi.

Il nostro piano industriale si basa su tre capisaldi: il riassetto produttivo, che comporta la riduzione del numero di stabilimenti in Italia; il consolidamento nei mercati esteri in cui siamo presenti e la crescita in altri paesi; la definizione di nuovi key account e una maggiore personalizzazione della produzione.

La chiusura del sito produttivo di Sant'Angelo è stata una decisione molto complessa da prendere. Cosa vi ha spinti a compiere questo passo? Bianchi Vending Group era storicamente presente con tre stabilimenti in Italia, uno a Sant'Angelo, vicino a Pescara, uno a Cisterna di Latina e il terzo a Zingonia di Verdellino, in provincia di Bergamo, che ospita la nostra sede legale.
Abbiamo deciso di concentrare tutte le operazioni di assemblaggio sia delle macchine del caldo che del freddo a Zingonia, mentre lo stabilimento di Latina è fondamentalmente concentrato nella soluzione di componenti e di sottosistemi. Purtroppo abbiamo invece rinunciato allo stabilimento di Pescara. La decisione della rinuncia, ufficializzata il 29 febbraio, è stata maturata nei mesi precedenti ed è arrivata dopo lunga concertazione con la **Regione Abruzzo**.
Era chiaro che le controparti sociali (sindacato, Comune, Provincia e Regione) non sarebbero state in grado di trovare un'alternativa ai vantaggi economici che Bianchi Vending Group avrà dalla chiusura dello stabilimento, eccessivamente grande e sottoutilizzato.
Si è trattato di un periodo delicato, naturalmente ci sono state tensioni sociali e il clima ha influenzato anche il rendimento della struttura produttiva. Abbiamo cercato una soluzione alternativa, ma non è stata perseguibile, quindi abbiamo iniziato a discutere il processo di chiusura, che richiederà alcune settimane.
La nostra azienda adesso ha un bilancio sano, non andremo a sacrificare questa situazione di salute fisica semplicemente per andare ad aumentare il fatturato senza tenere conto della redditività, perché gli azionisti hanno delle richieste precise e noi l'impegno di rispettarle.

Come considera l'accordo raggiunto? L'accordo che abbiamo raggiunto è a mio parere equo: abbiamo fatto di tutto per non interrompere immediatamente le attività e per dare ai dipendenti la possibilità di usufruire della cassa integrazione.

Le esportazioni sono un vostro punto di forza. Quali sono i mercati stranieri sui quali concentrerete la vostra azione nell'immediato futuro? L'obiettivo è crescere in particolare in Francia, Spagna, Germania, Austria e Scandinavia, oltre ad alcuni mercati nei quali non siamo ancora presenti.
A livello geografico si sono aperti nuovi scenari prospetticamente interessanti: Australia, Sud-Est asiatico, Africa e Sud Africa, piuttosto simili come tipologia di gusti (caffè espresso) a quello italiano. Stiamo entrando anche nella zona del Medio Oriente e in Europa ci sono zone che in passato non toccavamo, come il Benelux. Va ricordato che nel 2010, a parte la Spagna, abbiamo avuto tassi di crescita a doppie cifre in tutte le filiali e negli ultimi due anni abbiamo avuto contatti con clienti a livello internazionale.

I risultati delle vostre filiali all'estero sono quindi particolarmente soddisfacenti? Alcune filiali storicamente avevano dei fatturati importanti e dopo il periodo di crisi stanno recuperando. Spagna e Portogallo hanno naturalmente subito gli effetti della recessione economica, mentre in Francia e Germania ci aspettiamo una crescita e in Scandinavia stiamo vedendo già i primi risultati.
La nostra filiale in Brasile, nonostante le difficoltà economiche di questo momento, può rappresentare un'opportunità di crescita. Non abbiamo ancora raggiunto un livello di servizio ottimale in quell'area, perché la stiamo servendo con prodotti che vengono dall'Italia, quindi soggetti a tasse d'importazione, ecc. Il mercato brasiliano cresce del 7% ogni anno e prossimamente il Brasile ospiterà le Olimpiadi e i mondiali di calcio, quindi ci saranno grossi investimenti nel paese. Inoltre il

consumo di caffè sta aumentando in maniera importante. In questo momento è per noi solo un presidio, ma stiamo cercando di capire come sfruttare al meglio questo andamento positivo.
In Europa siamo posizionati su alcuni clienti direzionali, grandi gestori che iniziano ad avere numeri importanti e stiamo cercando di offrirgli un servizio personalizzato. È ovvio che non realizzeremo una macchina per ogni singolo cliente, però stiamo cercando di sviluppare delle macchine più rispondenti alle esigenze del mercato. Ad esempio in Francia stiamo in questi giorni lavorando ad una macchina personalizzata per un particolare cliente. Stiamo comunque progettando anche soluzioni standard.
Infine guardiamo anche ai nuovi mercati dell'Est Europa: non ci aspettiamo una crescita esponenziale, però siamo anche convinti che presidiandoli, nel momento in cui ripartirà il ciclo economico, riusciremo a beneficiare del lavoro svolto.

Il vostro modello di filiale rimarrà invariato o pensate a diverse soluzioni? Il modello non è definitivo. Cerchiamo di recuperare terreno e se riusciremo a giustificare la filiale da un punto di vista economico, di prodotto e di servizio proseguiremo in questo modo, altrimenti saremo costretti a tagli importanti come quelli operati in Spagna e in Francia. Ci sono mercati che riusciamo a servire direttamente e altri che possiamo servire indirettamente.
I clienti di maggiori dimensione hanno l'esigenza di un alto livello di servizio, raggiungibile solo con del personale in loco. Detto questo, non è sempre necessario avere una filiale in un determinato paese, ma stiamo valutando con attenzione i prossimi passi da fare e non decidiamo con leggerezza la chiusura di una filiale. Non è semplice trovare il modo giusto di gestire il mercato in modo efficiente. Ci sono diversi modi di operare e in questo momento pensiamo di farlo attraverso le filiali.

Il piano industriale prevede anche la dismissione delle vostre strutture in Sudamerica? Il piano industriale prevede di mantenere il Brasile e di cedere tutta una serie di asset e questo è un processo in corso, perfettamente in linea con il piano industriale, anche se non ancora completato.

Quindi come verranno ripensate le filiali? L'anno scorso era difficile poter controllare il rendimento di una filiale a causa di alcuni problemi finanziari e abbiamo adottato un modello di struttura adatto alla sopravvivenza, che ha funzionato in quel particolare frangente. Adesso siamo nella fase di ricostruzione.
Oggi il nostro portafoglio prodotti è completo e le filiali non hanno più l'ansia di non ricevere macchine e ricambi. Hanno progetti e idee chiare su fatturato e livello di redditività da raggiungere e possiamo valutare con precisione il loro comportamento sul mercato. Siamo di supporto alle filiali soprattutto quando si negozia con clienti importanti. Ad ogni filiale è stato chiarito quali sono gli obiettivi che BVG si aspetta: chiediamo che il processo di sviluppo del prodotto sia filtrato, è giusto che arrivino gli input dal mercato, però poi l'azienda sceglie quali soluzioni sviluppare, quali prodotti spingere ed eventualmente quali personalizzazioni realizzare.
Tuttavia, conoscendo le difficoltà del settore e il rinnovo del management avvenuto negli ultimi anni nelle strutture estere, siamo convinti che sia giusto lasciare loro il tempo necessario a comprendere gli obiettivi da raggiungere.

Investirete in Qualità e Ricerca & Sviluppo? Non abbiamo mai smesso di investire. Anche l'anno scorso, nonostante tutto, abbiamo investito 1,5 milioni di euro. L'attuale piano prevede, rispetto all'anno scorso, di raddoppiare questi investimenti.

Almeno 3 milioni di euro per sviluppare nuovi prodotti o rinnovare prodotti esistenti, alcuni dei quali devono essere rivisti non solo da un punto di vista estetico, ma anche per rispondere meglio alle esigenze dei gestori che le utilizzano. In questo momento abbiamo molti progetti in portafoglio, alcuni relativi a prodotti standard, altri specifici per clienti particolari.

BVG svilupperà nuove macchine per il non food? È nostra convinzione che questa azienda sappia fare bene le macchine del freddo e del caldo. Dopodiché ci possono essere mille esperimenti ed è giusto che un'azienda continui a provare, a ricercare, però fondamentalmente l'attenzione sarà concentrata sul nostro attuale core business.
Sul caldo abbiamo una gamma recente, sul freddo è un po' più datata, quindi è ovvio che a partire **dal 2012 la priorità sarà rivedere i modelli del freddo**. Non partiamo adesso perché dobbiamo risolvere prima alcuni problemi dal punto di vista produttivo, non volgiamo fare il passo più lungo della gamba.

In Italia il vostro mercato è concentrato prevalentemente nel Centro-Sud ed è fatto di piccoli-medi gestori: quali sono i motivi? A livello europeo abbiamo iniziato a lavorare con dei grandi key account. In Italia questo non è avvenuto perché alcuni grandi gruppi di gestione non sono nostri clienti. Però adesso abbiamo l'esperienza per rivolgerci a loro e far vedere quanto siamo cresciuti a livello di prodotto customizzato.
Effettivamente nel Centro-Sud Bianchi ha una posizione di mercato molto forte e abbiamo clienti fedeli al nostro marchio. La situazione di BVG in Italia ha una base sana, il Sud è un mercato impor-

> Lei 600

tantissimo da conservare e ci sono altre opportunità in Italia, sta a noi riuscire a coglierle.
Naturalmente nel Centro-Nord la situazione è più difficile perché ci sono i grandi gruppi di gestione, ma anche questi importanti operatori possono cambiare idea. È importante credere nei propri mezzi e nel proprio prodotto e proporre soluzioni adatte al mercato ad un prezzo giusto. Più le gestioni si ingrandiscono, più è logico che vogliano poter scegliere tra più fornitori, quindi non può esserci un solo costruttore. È ovvio che tutto dipende dalla nostra capacità di dare prodotti di qualità e che siano rispondenti ad un certo livello di servizio.

Come sta affrontando BVG la crisi che ha duramente colpito tutto il comparto dei fabbricanti? Nella mia esperienza professionale ho conosciuto molte aziende in crisi e tutte hanno avuto un momento di caduta incontrollata del fatturato, mentre nel caso di Bianchi questo non è successo. Non abbiamo fatto fuochi d'artificio, ma il nostro fatturato era in linea con quello dell'anno precedente, un risultato di tutto rispetto. È ovvio che adesso ci confrontiamo con delle tematiche diverse, si parla di clienti, di prodotti e di strategie commerciali.

Quali sono i primi risultati in termini di numeri? L'ultimo trimestre dello scorso anno sono andati perfettamente in linea col piano, forse un pochino meglio e lo stesso possiamo dire del primo trimestre di quest'anno. La nostra quota di mercato nel 2010 è salita di un paio di punti percentuali a livello europeo. A febbraio siamo cresciuti del 5-6%, mentre l'intero mercato era in flessione. Stiamo rinunciando ad alcuni importanti ordini perché affrontiamo un progetto solo se siamo in grado di portarlo a termine, non vogliamo creare false aspettative.

La ristrutturazione a livello manageriale è stata estremamente importante: che piani avete in futuro per quanto riguarda la gestione del personale? Siamo stati obbligati a prendere alcune decisioni nei confronti della struttura organizzativa ed è ovvio che aspiriamo ad un organigramma stabile. L'uscita di scena di alcuni volti storici dell'azienda ha creato dei buchi dal punto di vista commerciale che stiamo cercando di coprire. Tutti noi ci siamo presi l'impegno nei confronti degli azionisti, delle banche e dell'azienda stessa di rispettare il piano industriale, su cui ci dobbiamo misurare tutti i giorni. Siamo convinti che riusciremo a raggiungere gli obiettivi prefissati e se avremo bisogno di aiuto andremo a cercare le risorse migliori a disposizione, ma il team che attualmente compone Bianchi è quello che resterà in forze almeno per questo primo anno. Se ci saranno novità a livello di personale non lo so, i cambiamenti più grossi ci sono già stati.

> Lei 200

Come avete gestito il cambiamento della struttura commerciale Italia? Le funzioni stesse dell'area commerciale sono state ridisegnate. La persona che ha seguito negli anni passati l'Italia aveva tre responsabilità: seguire il customer service, i grandi account e i piccoli-medi clienti. Abbiamo creato una figura che gestisce i key account, di cui per ora ha la responsabilità Fabio Felisi; mentre Carlo Dorigo e Angelo Venturella continuano a seguire i piccoli-medi clienti, un segmento su cui investiremo molto sicuramente in termini di risorse umane; il customer service al momento viene coordinato direttamente dal CFO, per il semplice motivo che queste persone per la loro attività hanno bisogno di poter dialogare giornalmente con un responsabile presente in azienda, che deve essere di supporto alla vendita oltre che legata all'assistenza clienti. Per ora questo assetto permette di ottimizzare al meglio le risorse a disposizione.

Avete risolto alcune problematiche produttive? La tempistica dal momento dell'ordine alla consegna è molto lunga? Rispondiamo mediamente in 14-15 giorni lavorativi dalla data dell'ordine. Rispetto a tre anni fa il mercato è cambiato radicalmente. La richiesta era inferiore al prodotto realizzato, quindi gli ordini facili da gestire. Oggi gestiamo lotti piccoli, con scadenze brevi e lo stabilimento da questo punto di vista risponde molto meglio. Abbiamo a Zingonia le due linee del freddo operative che stanno già viaggiando a regime.

Con gli accordi presi a Pescara entro la fine dell'estate dovremmo centralizzare qui tutta la produzione. Dal punto di vista produttivo ci sentiamo molto tranquilli. Qualitativamente la realizzazione delle macchine è migliorata, sia da un punto di vista estetico che funzionale. Torneremo ai tempi standard di produzione entro maggio, per recuperare qualche ritardo dovuto al processo di delocalizzazione avvenuto nei mesi scorsi.

Alcuni modelli verranno riproposti in versione rinnovata? La **Lei 600** (600 bicchieri) entrata in produzione a marzo è la sorella maggiore della Lei 400 lanciata con successo nel 2010. E poi c'è la **Lei 200**, che il mercato nazionale sta aspettando. Questa macchina è stata pensata appositamente per il vending italiano e crediamo sarà il nostro cavallo di battaglia per rientrare in modo incisivo in Italia. Esteticamente è simile alla vecchia Iris ma con un design completamente nuovo e studiato ad hoc, che segue quello della Lei SA e della Gaia. La macchina contiene 200 bicchieri automatici, ha 4+1 contenitori per i solubili (uno in più della vecchia versione), come richiesto dal mercato. Inoltre è dotata di uno schermo LCD da 7" che il cliente potrà utilizzare per la comunicazione pubblicitaria.

Perché avete deciso di sviluppare la tecno-

Sofia / automatica

logia touch screen? E' fondamentale avere una continua attenzione alle nuove tecnologie. Il problema attuale è che lo schermo va integrato con la macchina e un LCD rimane sul mercato per 6-9 mesi, poi la tecnologia cambia.
In questo momento il nostro plus è dato da una partnership molto forte a livello di azionariato con Troll, leader tecnologico, e quindi da un punto di vista dell'elettronica e della telemetria siamo molto avvantaggiati. La qualità dell'erogazione gruppo caffè e l'elettronica in questo momento sono i valori aggiunti che offre Bianchi rispetto ad altri marchi.

Non vi preoccupano gli atti di vandalismo? L'aspetto del vandalismo l'abbiamo arginato aggiungendo un doppio vetro ed è comunque importante il luogo in cui si sceglie di posizionare la macchina. Abbiamo in previsione un test con un grande operatore italiano.
Omero De Martin, Amministratore Delegato BVG, ed Elena Elia, Responsabile Qualità, negli ultimi diciotto mesi si sono concentrati sulla qualità e sui controlli. Non abbiamo niente da invidiare ai competitor e questo è provato dai nostri grandi clienti a livello europeo.

Sarete sempre presenti nel segmento Ho.Re. Ca? Assolutamente sì, tanto più che all'estero le filiali hanno iniziato con l'Ho.Re.Ca. In Italia, grazie al lavoro di un collaboratore che ha 20 anni di esperienza nell'Ho.Re.Ca, abbiamo creato 22 centri di riparazione e assistenza. È un mondo più frazionato rispetto al vending e quindi, almeno in apparenza, più semplice.
Nel corso della prossima edizione di HOST premieremo i vincitori di un contest di design che verrà organizzato nei prossimi mesi con la collaborazione del Politecnico di Milano: gli studenti saranno chiamati a progettare lo chassis esterno per una macchina Ho.Re.Ca.

Qual è il vostro livello di attenzione alla sicurezza alimentare?

Siamo orgogliosi di aver ottenuto la certificazione HACCP, unici fabbricanti ad averla conseguita.

Lucia / dosata 2 gruppi