



FABBRICANTI

BIANCHI VENDING LE MACCHINE CHE NON INVECCHIANO



IL MERCATO
DEL VENDING
FABBRICANTI

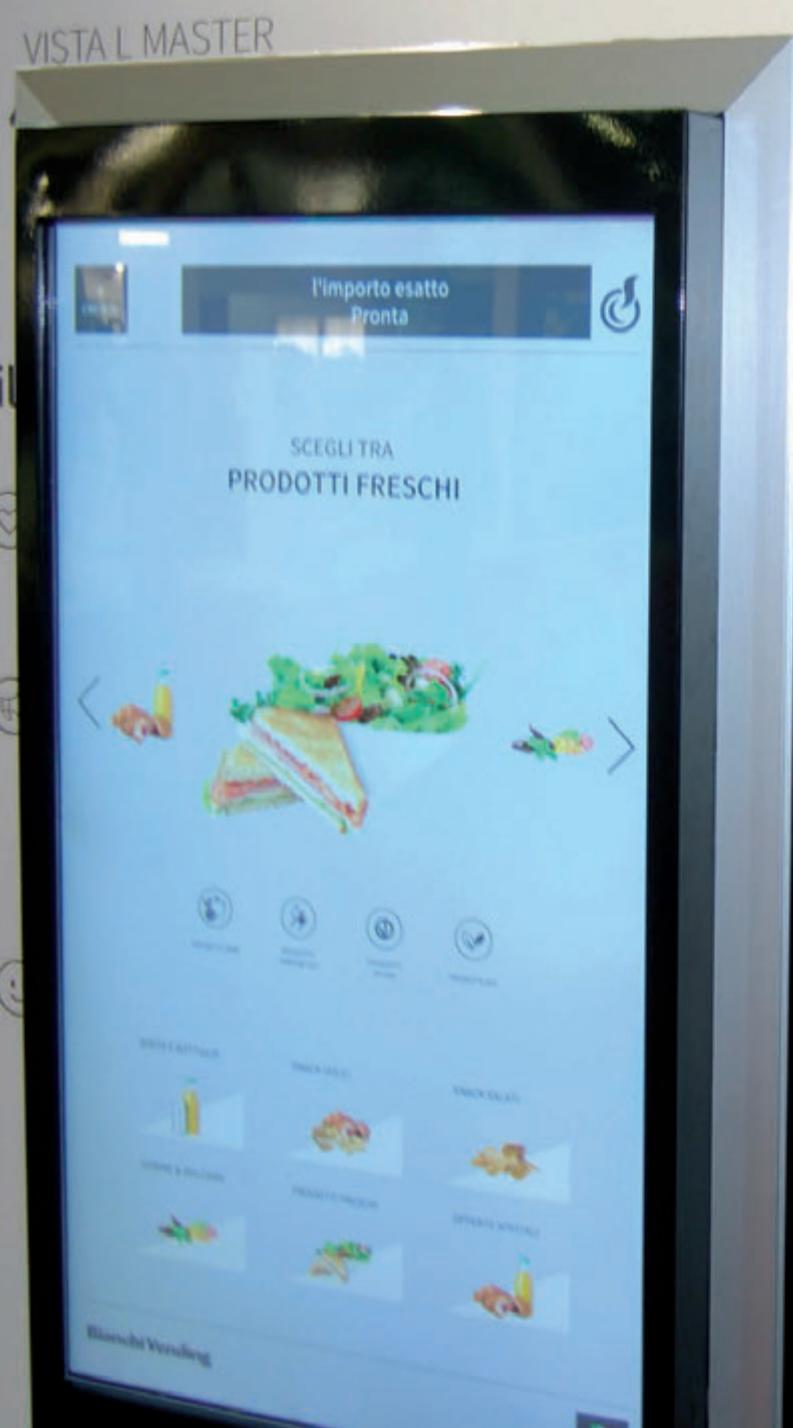
BIANCHI VENDING SPA, MARCHIO STORICO DEL MONDO DELLA DISTRIBUZIONE AUTOMATICA ITALIANA E MONDIALE, IN LINEA CON IL PIANO DI SVILUPPO E DI RILANCIO AZIENDALE VOLUTO DALLA FAMIGLIA TRAPLETTI, HA RECENTEMENTE RIORGANIZZATO E RINFORZATO LE PROPRIE FORZE INTERNE CON L'ARRI-

VO DI **LUCA PASSARELLA**, CHE DALL'INIZIO DI QUEST'ANNO HA ASSUNTO IL RUOLO DI DIRETTORE COMMERCIALE DEL GRUPPO.

LA REDAZIONE DI D.A. ITALIA, IN OCCASIONE DI VENDITALIA 2015 SPECIAL EDITION, LO HA INCONTRATO E INTERVISTATO.

VISTA L MASTER TOUCH 46"

VISTA L MASTER

VISTA L M
46" ToMassim
redditiv
l'opera

PERSONALIZZAZIONI

PERSONALIZZAZIONE
ERENZIANTE
STARE AUTOM
IFICI PRODO

FIDELIZ

RAENTE C

TIVA, AT

INNOVAT

R UNT

ALE P

E LA

DI MA

E

CHI DE

IG: LA

H SU

E I ME

AVANZATA

SETTO

INTERVISTA CON
LUCA PASSARELLA

Affronti una nuova sfida professionale in Bianchi Vending dopo aver svolto ruoli importanti in altre aziende del settore ed uno specifico percorso universitario. Come ti hanno formato queste diverse esperienze? Ho conseguito una laurea in ingegneria gestionale e, anche se questo specifico mondo non mi ha mai davve-

ro attratto, posso affermare che la mia impostazione mentale è di tipo logistico, l'organizzazione rientra nelle mie corde e che ho portato questa mia caratteristica professionale in tutte le aziende in cui ho lavorato.

Come molti sanno ho maturato un'esperienza professionale molto importante in N&W ed una più breve e più recente all'interno di Gimoka. Se il periodo passato in torrefazione mi ha lasciato inse-

gnamenti utili sul prodotto caffè, gli anni come commerciale per un grande fabbricante mi hanno permesso di scoprire il vending e le sue dinamiche all'interno di una realtà molto strutturata.

Quale dei due mondi senti più vicino alle tue caratteristiche? Il mondo dell'apparecchiature è molto più vicino alla mia filosofia di quanto non possa essere quello del caffè, quindi sono molto motivato

a intraprendere questa nuova sfida in un comparto a me più congeniale, anche se ho trovato molto formativa l'esperienza in torrefazione.

Qual è il tuo ruolo in Bianchi Vending?

Il mio ruolo è quello di direttore commerciale, ma in questo progetto non mi occupo solo di vendite. Bianchi, tornata sotto la guida di Massimo Trapletti, sta operando profondi cambiamenti nell'organizzazione aziendale, per riottenere il ruolo di player di primo piano che le spetta e che le compete. Come direttore commerciale non ho solo rapporti con i clienti, ma seguo da vicino la riorganizzazione di tutti i processi aziendali. In questo frangente il mio background si sta rivelando prezioso e tutta la mia formazione tecnica è risultata estremamente utile.

Da cosa nasce l'esigenza di una ristrutturazione radicale dei processi?

Le gestioni precedenti non hanno dato delle linee guida chiare e precise in merito a determinate procedure, quindi si è creata un po' troppa confusione, come spesso succede nelle piccole realtà artigianali, con la differenza che Bianchi produce 25.000 macchine all'anno e le spedisce in 100 Paesi, per cui, se non si organizzano i processi nella maniera giusta, si rischia di allungare troppo i tempi di consegna. Questo è un progetto in cui la nuova proprietà crede molto e ci stiamo lavorando con grande impegno.

Perché partire proprio dalla funzione commerciale?

La riorganizzazione ovviamente deve partire dal commerciale, perché è lui che di fatto detta e determina i ritmi. Non a caso la parte commerciale è coinvolta anche nella produzione, per cui oggi in Bianchi Vending, almeno una volta ogni due settimane, le parti si incontrano per discutere dei processi e per "dimensionare" la fabbrica all'interno di una capacità produttiva data dalle reali necessità di mercato.

State facendo passi importanti anche nelle strategie di internazionalizzazione. Avete raggiunto un accordo con il

Cile e iniziate davvero ad espandervi in tutto il mondo. Come vi state muovendo nei mercati extra-Europa? Tengo a comunicare che, oltre all'importante accordo con il Cile, abbiamo sviluppato il nostro business in tutto il Sudamerica, quindi abbiamo ritenuto utile dover integrare nella nostra struttura organizzativa una figura di riferimento che, coadiuvata da un tecnico, sta contribuendo a far aprire in tutto il continente delle concessionarie Bianchi.

Il mercato sudamericano non presenta alcune complicanze e criticità? Avete in progetto di espandervi anche in altri mercati esteri?

Naturalmente si tratta di un mercato lontano e che presenta delle criticità, ma che si possono affrontare, con una struttura adeguata. Abbiamo inserito un ufficio di product management che, oltre alla parte di specifiche relative ai mercati tradizionali, si deve occupare anche dei mercati extra-europei e di trovare e configurare le macchine per adattare a differenti contesti territoriali da un punto di vista non solo tecnico, ma anche commerciale.

Il product manager deve essere una figura che conosce anche i prezzi e le dinamiche dei vari mercati, per poter poi reagire velocemente alle necessità dei singoli contesti. Deve avere una parte attiva in tutto il processo.

Tornando ai mercati esteri, oltre al Sudamerica, stiamo chiudendo un importante accordo in Cina con un agente, soprattutto per il canale professionale. Bianchi non è solo vending, è anche Ho.Re.Ca. e mi occupo anche di questo comparto.

L'Ho.Re.Ca. oggi cosa rappresenta per la vostra azienda?

Oggi il settore dell'ospitalità offre possibili interessanti sviluppi. Di conseguenza iniziamo ad imbastire una gamma di nuove soluzioni Ho.Re.Ca., ma soprattutto abbiamo bisogno di strutturare di più questo reparto, in misura maggiore di quanto non stiamo facendo nel vending, perché l'Ho.Re.Ca. è la "sorella minore" all'interno di Bianchi Vending e stiamo partendo dal Far East, dove le macchine che abbiamo in gamma sono più centrate, perché ormai

per i mercati "maturi" sono consolidate.

La Russia ha procurato diverse preoccupazioni al comparto fabbricanti. Bianchi Vending è molto esposta in questo mercato?

La Russia è stato un problema per tutti i costruttori di vending machine, perché ha avuto una serie di oggettive problematiche. Noi abbiamo vissuto un paio di mesi difficili, come tutti, ma adesso un po' di ripresa c'è, non abbiamo situazioni particolarmente difficili e dobbiamo solo aspettare che i nostri rivenditori si riorganizzino, svuotino il loro magazzino e ripartano. I primi segnali in questo senso sono quantomeno incoraggianti.

Come descriveresti il tuo rapporto con la nuova proprietà?

Vivo senza alcun dubbio un ottimo rapporto. Lavoro a stretto contatto con Massimo Trapletti e, come i miei colleghi, pur non dimenticando che esiste una proprietà, collaboro attraverso il mio lavoro e offro il mio consiglio in vista delle decisioni più importanti.

Per quanto riguarda le questioni quotidiane, di ambito commerciale (gestione del commerciale, ma anche di tutta la procedura che ha a che fare con le vendite, gestione di tutte le filiali) ho piena autonomia decisionale.

Ti occupi direttamente tu della gestione delle filiali estere?

Sì, le filiali sono tutte in carico a me. Attualmente ne stiamo ristrutturando qualcuna, come in Scandinavia. "Ristrutturazione" non vuol dire che stiamo licenziando persone per sostituirle, vuol dire che ci stiamo riorganizzando. Sistemiamo l'organigramma, chiarendo bene quali sono le funzioni all'interno della filiale, gestiamo il loro magazzino e centralizziamo alcuni processi.

All'interno dell'azienda stai ricoprendo un ruolo di raccordo tra i commerciali e la proprietà?

Sì, esatto, sono una figura di collegamento tra le diverse parti dell'azienda e la proprietà. Ci sono ovviamente delle difficoltà, che stiamo superando tranquillamente, passo dopo pas-



so, perché il clima in azienda è davvero fantastico. Non c'è più il Commerciale contro l'Ufficio Tecnico, contro l'Ufficio Acquisti, contro la Produzione, ma c'è un legame a livello direzionale che poi si dirama ai diversi reparti e non c'è tensione, ci si dà una mano e questa è la cosa più importante, se vogliamo crescere.

Poi abbiamo stabilito delle regole certe, definendo in modo inequivocabile i ruoli. Si è difesa la posizione di ognuno, si sono distribuite maggiori responsabilità, si sono date persone da gestire a tutti i commerciali, in modo da garantire un clima rilassato in cui lavorare. Sono state anche introdotte alcune figure nuove e si sono limitate le tensioni, cercando di andare incontro ad alcune insoddisfazioni. Sono molto contento dell'azienda com'è oggi, il lavoro svolto è stato ripagato e, ciò che più conta, Bianchi Vending è pronta a ripartire con uno spirito rinnovato, contando su persone molto motivate.

Sei il più giovane all'interno della tua

funzione, come hanno preso la tua nomina i commerciali di esperienza? Questa è stata una difficoltà, ma fa parte del gioco e ho avvertito un clima di sostanziale fiducia. Poi il mio approccio non è quello "classico" del capo che comanda: condivido, faccio una riunione al mese con tutti (una cosa che non è mai stata fatta), dal tecnico che, in laboratorio, monta i sistemi di pagamento per i gestori, alle ragazze che inseriscono gli ordini, fino a tutti i commerciali e tutti i responsabili. In questi incontri andiamo a spiegare lo stato di salute dell'azienda e segnaliamo eventuali problemi tecnici, per fare in modo di risolverli, perché questo non devono saperlo solo i tecnici, ma anche i commerciali o le ragazze del back office. Questa apertura alle informazioni è un metodo di lavoro che comporta ovviamente qualche rischio, ma è sicuramente stimolante.

Come sono i rapporti con la concorrenza? Devo dire che sono molto buoni. Ci si conosce tutti nel vending e io penso che

la trasparenza, il parlare apertamente con le persone, il muoversi in modo educato, alla fine vengano sempre premiati.

Bianchi Vending sta catturando la curiosità degli operatori. Qual è la gamma che state presentando a Venditalia?

Avevamo la necessità di mettere a posto una serie di progetti "abbandonati" nel passato e ci siamo focalizzati su due gamme, seguendo un'unica filosofia. Una gamma *entry level*, con un ottimo rapporto qualità/prezzo, ideale per il gestore che non ha previsto consistenti investimenti o per i mercati esteri meno maturi, dove c'è necessità di macchine un po' più economiche e una gamma di alto livello, dove siamo andati ad introdurre tutta una serie di accessori e di strumenti, che abbiamo ribattezzato "*premium vending*", ovvero un qualcosa che dà la possibilità al gestore di alzare il livello di qualità del suo servizio e di conseguenza la marginalità.

Qual è la filosofia di queste due gam-



me produttive? La filosofia comune ad entrambe è quella dell'intercambiabilità, intesa come facilità di aumentare la prestazione nel futuro della stessa macchina, senza doverla cambiare. Tutta la nostra gamma, oltre ad avere gli stessi componenti, la stessa elettronica, quindi facilitare il lavoro dell'operatore, presenta una serie di optional da introdurre nel tempo, per migliorarne le performance o semplicemente per renderla più fruibile o attrattiva.

Ad esempio abbiamo introdotto una nuova pulsantiera standard che un domani posso far diventare capacitiva e dopodomani *touch*. Questo permette, **svitando 4 viti e attaccando un connettore**, di avere una macchina che compro oggi e che posso usare per almeno 6-7 anni. Il refurbishment è qualcosa che c'è, c'è sempre stato e ci sarà sempre, allora la nostra filosofia, vista anche l'esperienza, è quella di offrire un *upgrade*, di dare la possibilità di rinnovare la macchina. È un concetto che stiamo stressando tantissimo e che

abbiamo applicato a tutte le macchine.

Perché ritenete importante offrire una gamma "premium"? È fondamentale per differenziarsi, ma anche per avere una macchina sempre all'altezza del servizio offerto. Secondo me il premium vending è un segmento in cui il costruttore ha un ruolo fondamentale. Deve fare un investimento, anche a rischio, per un qualcosa che probabilmente non si pagherà domani mattina, ma che farà parte del futuro. I touch screen, ma anche l'introduzione di tutta una serie di sistemi all'interno della macchina che possono dare valore aggiunto al cliente, saranno una parte centrale del vending dei prossimi anni.

Puoi farci qualche esempio di sistemi che possono dare valore aggiunto? Gli esempi sono molteplici, dal doppio bicchiere che permette di fare bevande XL, alla possibilità di poter aggiungere scaglie di cioccolato o cereali, per bere un cappuccino o un "marocchino". Abbia-

mo inoltre pensato al *coffee to go* evoluto, realizzando un modulo che sgancia i tappi (è una richiesta del mercato e solo qualche nostro concorrente aveva fatto qualcosa di simile prima di oggi), ma sappiamo che non è una macchina che si ripaga immediatamente, perché è complessa a livello di materiali e di elettronica. Però dà un servizio in più e noi a questo ne abbiamo aggiunto un altro all'interno del modulo tappi: alcuni piccoli cassettei in cui è possibile sganciare la bustina di tè, il cioccolatino, il biscotto, ecc. Il cliente così si trova nella condizione di poter scegliere tra ritirare il suo resto o acquistare una seconda selezione. Un'idea che farà alzare al gestore la sua marginalità.

Così cominciamo a pensare veramente al futuro.

Il livello dei prezzi dell'upgrade è compatibile con le esigenze del canale? Sì, sono stati tarati bene. La politica di prezzo adottata per gli upgrade è già evidente dal listino. Abbiamo abbassato i prezzi

dei moduli touch perché il nostro lavoro è vendere vending machine, non monitor. Abbiamo fatto una scelta diversa, non marginare su quella parte, se non quanto basta per recuperare i costi. Diamo la tecnologia touch al gestore che la desidera, ma il prodotto è la macchina, un distributore automatico che si può aggiornare nel tempo.

La tecnologia touch serve a poco se non c'è dietro un software intuitivo ed affidabile. Che lavoro avete portato avanti sull'accessibilità? Il software scelto per le nostre macchine è di una facilità incredibile. Quasi lo so usare io! Perciò è veramente semplice ed intuitivo. Chiaramente questo è solo il primo step. Adesso ci aspetta tutta la parte di sviluppo, per arrivare al massimo della personalizzazione e per poter gestire il maggior numero di informazioni da comunicare ai consumatori.

Lo stand di Bianchi Vending a Venditalia 2015 ospita molte nuove macchine da presentare al pubblico. Ce ne parli più nel dettaglio? Senza dubbio quest'anno per noi era importante far capire subito che Bianchi c'è ed è pronta a giocare il suo ruolo di protagonista nel vending. Tra le novità che proponiamo in fiera, vale la pena segnalare **Vista Master**, nella versione tradizionale e in **versione touch 46"**. Questa macchina è pensata per risolvere al gestore il problema della capacità, quindi oltre alla "classica" vetrina, abbiamo un vano laterale integrato che permette di ospitare fino a 70 bottiglie di acqua e dispensarle direttamente nell'area di prelievo. È disponibile con ascensore, touch e altri optional. Oltre a questa versione esiste la 46", adatta al vending tradizionale ma con un valore aggiunto, il monitor, che dà la possibilità di spingere la vendita di un determinato tipo di prodotto. La macchina può promuovere tutto quello che può essere comunicato meglio attraverso lo schermo o dare spazio ad un unico marchio. Non serve nemmeno brandizzare la macchina, con uno schermo così grande. Inoltre l'intera **gamma del freddo** è stata ripensata attraverso macchine di tutte le dimensioni, con un

buon rapporto qualità/prezzo. C'era molto da fare su questa gamma, la quota di mercato si era fortemente ridotta nel recente passato, anche perché il "caldo" è sempre stato un'eccellenza di Bianchi Vending, un punto di forza e il "freddo" forse ne è uscito un po' penalizzato. Per quanto riguarda le macchine del caf-



fè, infine, abbiamo rivisto tutte le porte, nell'ottica dell'upgrade e poi l'accoppiata table-top con macchina snack sottostante, con la quale siamo riusciti ad ottenere un ottimo risultato, perché siamo riusciti a far stare 4 cassette, tra cui 2 di acqua. In uno spazio molto compatto, abbiamo una macchina "freestanding" per capacità. Tutte le macchine Bianchi Vending sono in classe energetica A. Ormai è lo standard

di base e non sarebbe accettabile diversamente.

Siete in grado, oggi, di offrire qualche agevolazione, qualche forma di finanziamento ai gestori? Ci stiamo lavorando. Sappiamo che il mondo del finanziamento è un mondo complesso, ma abbiamo degli ottimi partner, persone ben inserite che ci stanno aiutando a trovare soluzioni valide. Si tratta oggi di chiudere il cerchio. Il mio sogno in merito sarebbe quello di mettere in piedi un ufficio di *credit management* ben organizzato.

All'interno dell'area progettuale di Venditalia/TUTTOFOOD c'è una vostra macchina (Self Market 24h) che strizza l'occhio al mondo dei negozi automatici, se non alla GDO. Si tratta di un progetto che seguite con particolare attenzione? Assolutamente. Abbiamo parlato per anni del fatto che il vending fosse un settore autoreferenziale. La macchina che abbiamo presentato in area progetti, da cui è possibile ritirare prodotti già acquistati, è un investimento totalmente diverso, in cui il gestore ha sicuramente delle competenze che possono essere utilizzate. Se non è un gestore ad occuparsene, lo farà una struttura di assistenza tecnica al servizio di chi acquista il distributore. Oggi questa soluzione aiuta la distribuzione, il canale moderno, ad avere un punto vendita dove faceva fatica ad arrivare: nei piccoli paesi, di notte nelle città, al supermercato dove c'è coda. È un primo passaggio per arrivare in un luogo in cui non fai la spesa, ma ritiri i prodotti precedentemente acquistati attraverso internet, o tramite un'apposita App. Stiamo appunto sviluppando la parte del pre-ordine, che permetterà un ritiro immediato dei prodotti attraverso, ad esempio, un barcode. I consumi del futuro andranno in questa direzione e noi che abbiamo già oggi le tecnologie per farlo, le impieghiamo per sviluppare questo progetto. L'investimento che stiamo facendo consiste nell'adattare tutta l'elettronica di questa macchina alle varie piattaforme internet. Poi non si sa mai che qualcuna di queste tecnologie sviluppate non possa un domani essere utile anche per le macchine tradizionali.