

L'UNIONE FA LA FORZA



COMPLETATA L'OPERAZIONE DI ACQUISIZIONE DA PARTE DI BAVARIA DEI CANTIERI DEL PARDO E DUFOUR. NASCE IN EUROPA UN NUOVO POLO DI PRODUTTORI DOPO IL FRANCESE BÉNÉTEAU E IL TEDESCO HANSE. LA STRATEGIA DEL GRUPPO PREVEDE L'INDIPENDENZA DEI MARCHI, DEI SITI PRODUTTIVI E LA CONQUISTA DI NUOVI MERCATI. CE NE PARLA JENS LUDMANN, CEO DI BAVARIA YACHTBAU

di Marta Gasparini

Il 2011 si è chiuso per il settore della nautica con l'importante acquisizione dei Cantieri Del Pardo (Grand Soleil) e Dufour da parte del cantiere Bavaria e più esattamente dei due fondi di investimento americani, Oaktree Capital e Anchorage Advisors. Il polo nautico, nato da questa alleanza, acquista una dimensione tale da permettergli di sfidare il colosso francese Bénéteau e l'altra realtà tedesca costituita da Hanse Yachts, Dehler, Moody, Fjord e Varianta.

Bavaria, posizionando i marchi su tre differenti gamme e livelli di prezzo, sarà in grado di coprire quasi tutte le fasce del mercato con sinergie commerciali a misura d'armatore.

L'offerta del gruppo si completa partendo dall'entry level di Bavaria, con la fascia media di Dufour e il top di gamma di Grand Soleil. I brand rimarranno distinti e conserveranno siti produttivi e uffici di progettazione.

Prima di questa operazione Bavaria era il secondo produttore europeo di imbarcazioni dopo Bénéteau, posizione raggiunta anche grazie agli importanti investimenti nei processi di automazione che gli hanno consentito di abbattere costi di produzione e prezzi al pubblico. Oggi la sfida per la conquista dei mercati si ripropone, come ci racconta il nuovo ceo di Bavaria Yachtbau, Jens Ludmann.

Ci può spiegare il nuovo assetto Bavaria/Cantieri Del Pardo/Dufour? Perché i due fondi di investimento americani, Oaktree Capital e Anchorage Advisors, hanno avuto la meglio sull'offerta della società di investimento Orlando Italy?

«Le società finanziarie americane hanno capito fin dall'inizio il valore dell'operazione. Prima di tutto perché siamo leader a livello produttivo, grazie all'importante realtà industriale alle spalle della nostra offerta che è complementare alla strategia di prodotto basata sui tre marchi e pensiamo che Bavaria, Del Pardo e Dufour si integrino a livello di offerta e anche di posizionamento sul mercato. Si tratta di una strategia che





ci permetterà di raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre la decisione di non effettuare licenziamenti ha avuto un notevole peso nella trattativa così come la garanzia che la produzione sarà mantenuta nei rispettivi cantieri: in Italia per Del Pardo, a La Rochelle per Dufour e in Germania per Bavaria».

Bavaria/Cantieri Del Pardo/Dufour sono produttori di barche a vela. Non teme una sorta di concorrenza interna? Come verranno proposti i tre marchi che per alcune linee si sovrappongono?

«Il settore dell'automotive ci fornisce esempi significativi che ci servono per fare un interessante parallelo. Volkswagen, Audi e Bentley fanno capo allo stesso gruppo, hanno strategie distinte, di successo e sebbene al loro interno esistano prodotti sovrapponibili, hanno comunque la capacità di attrarre clienti diversi. La stessa situazione si verifica nel nostro caso: Bavaria, Del Pardo/Grand Soleil e Dufour propongono modelli simili, ma ognuno con una personalità, un processo costruttivo e uno stile diversi. Quindi questa condizione non rappresenta un problema, ma un vantaggio: Bavaria esprime l'entry level per i nuovi armatori e in particolare per gli operatori del noleggio, Dufour costituisce la seconda barca, mentre Del Pardo si rivolge a un target alto che cerca un'imbarcazione performante e di lusso. Ecco perché ogni marchio occupa una posizione a sé senza farsi concorrenza».

Se possiamo paragonare Grand Soleil a Bentley, quali sono le esigenze di questo tipo di armatore e ci sono differenze con il resto della clientela europea?

«Stiamo definendo le caratteristiche di ciascun brand. Come già sottolineato Grand Soleil occupa il top di gamma, è sinonimo di navigazione sicura e performante in tutte le situazioni, sempre all'insegna del comfort e dell'eleganza. Particolarità che si riscontrano al volante di una Bentley Continental o di una Porsche. La nostra percezione è che l'armatore italiano sia però più orientato verso la ricerca dello stile rispetto al cliente tipo degli altri paesi europei. Desidera una barca raffinata, veloce, confortevole ed elegante e quindi stiamo lavorando in questa direzione. L'obiettivo è di sviluppare modelli alternativi insieme a gruppi di clienti definiti e arrivare così al prodotto migliore per i nostri armatori».

Quali sono i modelli della produzione Grand Soleil più adatti alla clientela italiana e state pensando a nuovi progetti?

«I migliori prodotti dell'attuale linea GS sono il 46, il 50 e il 54 che rappresentano un'offerta completa. In poco più di due anni vogliamo realizzare nuovi modelli per sviluppare una

“Grand Soleil occupa il top di gamma, è sinonimo di navigazione sicura e performante in tutte le situazioni, sempre all'insegna del comfort e dell'eleganza. Particolarità che si riscontrano al volante di una Bentley Continental o di una Porsche”



Dall'alto in basso, eleganza, comfort e velocità distinguono la produzione Del Pardo come dimostrato nel nuovo 50, provato da Vela e Motore nel numero di dicembre/gennaio 2010.

Al centro, il nuovo Bavaria 50 Cruiser completa la serie Cruiser progettata da Farr Yacht Design e Bmw Group Designworks USA. Caratterizzato da notevoli spazi interni, è disponibile nella versione a 4 e 5 cabine.

Sopra, il nuovo Dufour 375 Grand Large, lungo 11,19 metri, è dedicato a navigazioni costiere e d'altura con un grande comfort di bordo e prestazioni da sportiva.

A sinistra, il Bavaria Sport HT 43 (13,55 m) a motore, sportivo e spazioso equipaggiato con softop elettrico. Negli interni sono allestite tre cabine e un bagno con doccia separata.

linea ancora più ricca».

Con questa acquisizione assistiamo alla nascita di poli nautici con una concentrazione di marchi. Il francese Bénéteau, il tedesco Hanse e infine il neonato capeggiato da Bavaria. A livello di strategie commerciali ci sarà solo una guerra di prezzi o intendete specializzare i prodotti e lanciare nuove linee?

«Percorreremo entrambe le strade, ma non vogliamo essere riconoscibili solo come i più concorrenziali. Bavaria storicamente rappresenta già il miglior prezzo e manterrà questa posizione, anche se abbiamo intenzione di valutare altre fasce di mercato. Del Pardo continuerà a occupare il top di gamma offrendo nuove tecnologie legate alla vela e alla regata. In questo modo saremo leader di prezzo, ma anche a livello di performance grazie all'offerta sinergica dei nostri marchi. Inoltre abbiamo intenzione di ottimizzare le gamme secondo le tipologie di clienti a cui ci rivolgiamo».

Rispetto ai gruppi Bénéteau e Hanse, Bavaria è più sbilanciato sulla vela. Non crede che questo possa indebolire il vostro peso sui mercati?

«Al contrario, questa acquisizione è solo il primo passo per rafforzare la nostra posizione in entrambi i comparti. Siamo una realtà multibrand nel settore delle barche a vela e stiamo studiando come espanderci nel motore».

Come pensate di gestire la rete vendita? Manterrete gli attuali concessionari per ogni brand o darete vita a raggruppamenti?

«L'idea è di mettere insieme il meglio di questi mondi: l'efficienza della rete di concessionari Bavaria nei Paesi del Nord Europa; la forza propulsiva di un network di dealer in grande espansione in Francia. Vogliamo creare una rete in cui confluisca il meglio di ciascuno».

E nello specifico della rete italiana prevedete una riorganizzazione e come intendete renderla più efficiente?

«Guardiamo l'insieme dei concessionari in una prospettiva europea. Pensiamo di impostare la rete italiana esattamente come facciamo con quella francese e tedesca. La strategia è di riorganizzare il network di concessionari per marchio e integrare la rete dove vi è necessità. Avremo così alcuni dealer che rappresentano tre marchi e alcuni saranno monomarca».

Su quali mercati punterete?

«In Europa la Turchia è senza dubbio uno dei mercati più stimolanti perché in grande espansione, per gli altri Paesi stiamo aspettando che la ripresa si consolidi e, quando arriverà, rafforzeremo la nostra presenza. Oltre al Vecchio Continente, il Brasile si configura come uno dei più importanti mercati, gli Stati Uniti rappresentano un potenziale sbocco dove però non siamo ancora rappresentati, ma stiamo lavorando per esserci. Per quel che riguarda la Cina, stiamo valutando e osservando con attenzione lo sviluppo, ma per il momento il livello della domanda è ancora molto basso sebbene la crescita sia veloce. L'obiettivo è di essere pronti al momento giusto».

Come vede il momento attuale della nautica da diporto? Crede che la concentrazione di produttori rappresenti il futuro del settore soprattutto per quei cantieri medio/piccoli con scarsa forza di penetrazione?

«Penso che nel nostro settore ci sia spazio sia per i grandi gruppi che per i piccoli costruttori. Certo assisteremo a un loro ridimensionamento, la selezione è già in corso, ma non bisogna dimenticare che gli armatori sono molto individualisti e proprio per questo i cantieri medio piccoli, grazie alla loro flessibilità e artigianalità, sono e saranno in grado di soddisfare esigenze sempre più particolari. Credo però che solo i migliori continueranno a lavorare, mentre gli altri saranno costretti a far parte di realtà più allargate per non scomparire».

Qual è la sua opinione del mercato italiano? Rappresenta ancora uno sbocco interessante e quali sono le sue potenzialità? In concreto, qual è il segmento dove vi concentrerete per offrire agli armatori italiani prodotti di cui finora hanno sentito la mancanza?

«L'Italia è un Paese in ripresa e quindi stiamo tenendolo sotto controllo e vogliamo essere pronti e ben rappresentati. A



Jens Ludmann a bordo del Bavaria 34 Sport a Imperia.

livello di brand per quel che riguarda Del Pardo/Grand Soleil siamo intenzionati a mantenere l'italianità del marchio e a rafforzare il concetto di qualità che nel passato ha vissuto momenti ondivaghi. Punteremo molto sulla qualità sia a livello del cantiere che dei prodotti che conserveranno la loro anima italiana unita ai nostri standard qualitativi senza però alterarne appeal e carattere».

BAVARIA, UNA FLOTTA DI 30.000 BARCHE

Il cantiere tedesco è uno dei costruttori di imbarcazioni a vela e a motore più importanti e conosciuti nel mondo. La produzione parte dai 27 piedi dello Sport 27 a motore ai 55 piedi del Bavaria 55 Cruiser a vela. Bavaria, con sede a Giebelstadt in Baviera, impiega circa 480 persone, la produzione complessiva (60 % barche a vela e 40% motore) ha sorpassato le 30.000 unità di cui l'85% destinate all'esportazione.

www.bavaria-yachtbau.com

Cosa intende per "momenti ondivaghi"?

«Mi riferisco alla percezione della qualità da parte di alcuni clienti. Purtroppo non posso dire di più in quanto non ero ancora in azienda. Comunque oggi l'aspetto qualità è la prima voce nella nostra agenda».

Tornando a Bavaria, come giudica la collaborazione con BMW Group Designworks USA che ha disegnato le nuove linee sia per la vela e che per il motore?

«L'idea era di rinnovare lo stile delle nostre barche in quanto il design non è mai stato il nostro punto forte. Abbiamo sempre puntato su prestazioni, abitabilità e sicurezza in navigazione. Così ci siamo rivolti ad apprezzati professionisti del settore per ottenere un design facilmente riconoscibile e fare il salto di qualità. Questa scelta si è rivelata vincente nelle barche a vela e anche in quelle a motore, dove abbiamo registrato un incremento delle vendite di circa il 20% nel periodo da agosto a novembre 2010, mentre nelle barche a vela sfiora il 40% (rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). La Sport Line per i modelli a motore e la Cruiser per le vele sono le linee dove BMW Design Work ha avuto un ruolo propulsivo».

Com'è suddivisa la produzione Bavaria tra vela e motore?

«Nel passato la produzione era ripartita in due terzi di barche a vela e un terzo a motore. Oggi, dopo la crisi, tre quarti sono imbarcazioni a vela e uno a motore. Le prime sono più richieste, ma sono convinto che sia una situazione temporanea legata alla presentazione della nuova linea a vela, già completata, mentre per il motore siamo ancora in una fase di lancio. Abbiamo da poco esposto il 38 HT, il 43 Sport HT e il 34 Sport e quindi torneremo al rapporto originario».