



Kepa Bedialauneta,

Directeur Général d'ONNERA Group et de Fagor Industrial

« La marque Fagor reste l'emblème de notre groupe »

Le 9 octobre dernier, le groupe Fagor Industrial a décidé de faire un pas en avant dans sa stratégie d'affaires en changeant de nom et d'image d'entreprise. ONNERA Group est né après un large processus de travail et de réflexion. Il s'agit d'un groupe mondial d'entreprises qui intègre sept marques connues d'équipements pour les secteurs de la restauration, la blanchisserie et les applications de froid : Fagor, Asber, Edesa, Efficold, Danube, Domus et Primer. Un changement, sans aucun doute, ambitieux et courageux qui se voit dans le nouveau Plan Stratégique 2013-2016, qui a été dirigé par Kepa Bedialauneta, Directeur Général du groupe et de Fagor Industrial, depuis son bureau d'Oñati (Guipuzcoa) et qui arrive à un moment essentiel pour l'avenir de la Corporation MONDRAGON.

Qu'est-ce qu'ONNERA Group et quel changement cela implique-t-il pour Fagor Industrial S.Coop ?

ONNERA Group est le nouveau nom de ce qui était jusqu'à maintenant appelé Groupe Fagor Industrial. C'est un groupe international d'entreprises qui dispose de 10 usines de fabrication propres dans 6 pays et qui est formé par 17 sociétés, dont l'une d'elles est précisément Fagor Industrial S.Coop.

Qu'est-ce qui a motivé la décision de changer de nom ?

La décision a été prise pour trois raisons. D'une part, nous souhaitions donner au groupe un nom qui ne coïncidait avec aucune des marques commercialisées sous son nom pour les placer toutes au même niveau. Le deuxième objectif est d'aborder le marché en tant que groupe, quelque chose que nous n'avions jamais fait jusqu'à présent et qui contribuera à renforcer notre image au niveau commercial. Et enfin, nous voulions créer un sentiment d'appartenance au groupe beaucoup plus fort, pour travailler les économies d'échelle et les synergies entre marques et entreprises.

Comment la création du nouveau groupe affecte-t-elle la prise de décision dans les entreprises qui le composent ?

Jusqu'à maintenant, chacune des marques et des affaires était plus indépendante. Le changement générera donc une plus grande interaction et une prise de décision plus consensuelle.

Dans quelle mesure ce changement affectera-t-il les relations des entreprises d'ONNERA Group avec les fournisseurs, clients, employés et revendeurs ?

Le changement de nom n'impliquera aucune modification dans la nature du groupe, ni n'affectera les relations commerciales qui existent avec les clients, partenaires, fournisseurs, départements de gestion financière, fabrication, contrats, personnel ou les actionnaires.

L'annonce d'un pré-appel à créanciers de Fagor Electrodomesticos a-t-elle eu quelque chose à voir avec le changement de nom du groupe communiqué à peine quelques jours avant ?

Le changement a été rendu public maintenant, mais c'est le fruit d'une réflexion préalable au nouveau Plan Stratégique 2013-2016. L'annonce du pré-appel à créanciers de Fagor Electrodomesticos a coïncidé avec le salon de l'hôtellerie le plus important à l'échelle mondiale, l'Host Milan 2013, où nous avons prévu de présenter le nouveau nom du groupe depuis le début du projet. Cela n'a pas de sens que cela soit interprété comme un souhait de nous démarquer de la marque Fagor, car celle-ci reste l'emblème de notre groupe et l'un des étendards de notre entreprise.

La crise de Fagor Electrodomesticos affecte-t-elle Fagor Industrial ?

Fagor Industrial est une entreprise ayant un bilan sain et solvable, qui a obtenu des performances positives, même durant les pires années de la crise. De plus, c'est une entreprise souveraine, qui partage sa marque commerciale avec Fagor Electrodomesticos, mais qui est totalement indépendante. Cette crise a généré de nombreux doutes chez les différents intervenants du secteur (clients, fournisseurs et banques) et la seule chose

« **ONNERA Group est le nouveau nom de ce qui était jusqu'à maintenant appelé Groupe Fagor Industrial** ».

« **Avec l'augmentation des synergies entre les marques, nous croyons pouvoir nous améliorer en termes d'efficacité, de productivité et de rentabilité** ».

« **La seconde moitié de l'année prochaine viendra chargée de nouveautés allant de la présentation de la nouvelle génération de lave-vaisselle vers le mois d'avril à l'offre de cuisson début de 2015** ».

qui nous a touchés est d'avoir à faire un effort supplémentaire de communication pour expliquer qui nous sommes et réaffirmer la force de notre entreprise.

Avec tous ses changements et la création d'ONNERA Group, avez-vous prévu de croître en termes de volume et de rentabilité ?

Derrière le plan stratégique, il y a non seulement un changement de nom, mais aussi une plus grande différenciation des marques, un engagement à renforcer la proposition de valeur de chacune d'elles et une croissance quantifiable. Ce plan va apporter une augmentation des ventes, qui nous fera passer de 174 millions d'euros facturés en 2012 à 225 millions d'euros en 2016. En outre, du point de vue des coûts, avec l'augmentation des synergies entre les marques, nous croyons pouvoir nous améliorer en termes d'efficacité, de productivité et de rentabilité.

Quels sont les points essentiels de ce Plan Stratégique par rapport à la marque Fagor ?

En ce qui concerne la marque Fagor, le plan différencie trois objectifs distincts. Dans un premier lieu, nous avons souhaité définir une proposition de valeur claire et différenciée des autres marques d'ONNERA Group, pour que le groupe les couvre toutes. En second lieu, nous voulons nous positionner comme fabricant généraliste. Et enfin, nous avons parié sur une augmentation de 30 % de la notoriété de la marque, un objectif qui sera atteint en renforçant la phase de développement de produits et de services.

Quels sont les objectifs de développement de produits inclus dans le plan ?

Notre principal objectif est de renouveler l'ensemble du catalogue de produits en deux ans. Il y a seulement quelques mois, nous avons présenté une évolution de nos fours, dans le secteur de la blanchisserie, nous disposons des nouveaux lave-linge à faible vitesse d'essorage, ainsi que des nouveaux sèche-linge plus efficaces, Green Evolution et la seconde moitié de l'année prochaine viendra chargée de nouveautés allant de la présentation de la nouvelle génération de lave-vaisselle vers le mois d'avril à l'offre de cuisson début 2015.

Et du côté des services ?

Comme nous l'avons communiqué en 2013, notre service après-vente est l'une de nos compétences différenciatrices, dont nous sommes particulièrement fiers. C'est pourquoi, dans le Plan Stratégique 2013-2016, nous avons voulu insister sur une amélioration des niveaux de service, gestion de la logistique, livraison de pièces de rechange et davantage de services après-vente. En outre, nous travaillons sur une nouvelle page Web orientée produit qui apportera plus de valeur ajoutée au revendeur.

Quel est le rôle de l'internationalisation dans le nouveau Plan Stratégique ?

Pour nous, l'internationalisation a toujours été l'un des axes essentiels de notre plan d'affaires. L'année dernière, 66 % des ventes du groupe ont été effectuées hors d'Espagne, où nous disposons de 10

usines de fabrication propres, 1000 points de distribution et des délégations propres sur les cinq continents.

Quel est votre potentiel de croissance à l'étranger ?

Pour pénétrer dans de nouveaux pays, nous commençons toujours par des filiales commerciales jusqu'à ce que nous nous installions et créions notre propre présence productive. Actuellement, nous sommes une entreprise multinationale avec un énorme potentiel de croissance grâce à notre présence dans les pays émergents d'Asie et d'Amérique.

Quelle prévision de croissance internationale avez-vous ?

Notre modèle vise à l'internationalisation, de sorte que dans quatre ans, nous pouvons passer des 66% actuels à 80% des ventes hors d'Espagne.

Quelle est la situation économique actuelle du groupe ?

L'année 2012 a été difficile, car le marché espagnol, le plus important en volume pour le Groupe, s'est comporté de façon très négative, mais en 2013, nous avons grandi de 2 % en termes de vente et de 40 % en résultats.

Qu'attendez-vous pour l'avenir ?

Nos attentes sont de développer un plan stratégique de consolidation des projets, des investissements et de la croissance que nous prévoyons, à la fois en termes de ventes que de résultats. En 2016, nous voulons facturer 50 millions supplémentaires et tripler les résultats.