

L'inchiostro sull'accordo firmato da Apollo Tyres per l'acquisizione di Cooper Tire and Rubber non era ancora asciutto, quando, il 27 giugno, la nostra redazione inglese ha incontrato il vice presidente e amministratore delegato di Apollo, Neeraj Kanwar, presso il nuovo ufficio di marketing globale nel centro di Londra, per approfondire la linea interna dell'accordo, l'imminente integrazione e la strategia sottesa all'acquisizione.

Nel 2010 i proprietari di Apollo, il presidente Onkar Kanwar e il vice presidente e amministratore delegato Neeraj Kanwar, dichiararono al mondo che l'azienda aveva intenzione di irrompere nella classifica mondiale dei primi 10 produttori... perlomeno. Nel momento in cui venne fatto questo proclama, era comprensibile pensare che fosse un esercizio di iperbole o la definizione di un obiettivo aziendale. E del resto, perché no? Non c'è nulla di male a puntare in alto, come stanno apertamente facendo molti dei produttori di pneumatici in più rapida crescita. Dopo tutto, chi non si pone degli obiettivi, finisce per non raggiungere nulla.

Ma con tutte le speculazioni che sono state fatte sulla decisione dell'azienda di impegnarsi nelle trattative con Cooper alla fine del 2012, il fatto che ora l'accordo sia stato definito, probabilmente non sorprende quanto la rapidità con cui il gruppo ha raggiunto l'obiettivo di entrare nella top 10 dei produttori mondiali. Le prime indicazioni suggeriscono infatti che la realtà nata dalla fusione di Apollo e Cooper sarà al settimo posto nella classifica mondiale dei produttori di pneumatici. Quale sarà quindi il prossimo step? Il club esclusivo che è dominato e fieramente difeso dai cinque big? O, come è più probabile, un periodo di integrazione e consolidamento finché le bocce saranno ferme?

Ma partiamo dall'inizio. Apollo e Cooper hanno iniziato ad intrattenere relazioni commerciali già sei o sette anni prima dell'acquisizione. La collaborazione prese il via con la distribuzione dei pneumatici Cooper in Sud Africa, quando Apollo acquistò la fabbrica Dunlop South Africa. Da allora divenne evidente che tra le due aziende c'era un feeling, che portò a parlare di collaborazione nella ricerca e sviluppo e di sinergia negli approvvigionamenti. Non si giunse mai alla definizione di accordi, ma la somiglianza dell'approccio venne riconfermata e, nel 2008, le trattative tra le due aziende per avviare una joint venture nell'Est Europa arrivarono in fase avanzata. Come tutti sappiamo, il credit crunch mise fine alle trattative e Apollo finì per acquistare Vredestein. In ogni caso, la relazione tra le due aziende rimase intatta e - con un po' di storia alle spalle - l'affare era suggellato.

La logica generale è più o meno questa: l'accordo è di quelli buoni, perché la copertura geografica è diffusa e uniforme, elemento positivo sia per la produzione che per la distribuzione. Anche la generazione di ricavi è pertanto equamente diffusa. I due marchi

sono abbastanza diversi da non cannibalizzarsi e i mercati globali sono aperti quando si dispone di una posizione così ben definita in tutti i continenti.

“Ho sempre tenuto d’occhio le opportunità. Il nostro piano di crescita era già in atto, ma ero sempre alla ricerca di nuove opportunità,” spiega Neeraj Kanwar, sottolineando le premesse necessarie affinché una acquisizione possa essere definita ‘buona’: “Ci deve essere un buon incastro, con marchi forti, che non si sovrappongono (né geograficamente, né in termini di brand)”, così come una forte offerta in tecnologia.

Evidentemente Apollo, in generale, e Kanwar, in particolare, sono fiduciosi che Cooper risponda a questi criteri. Dal punto di vista dell’azienda, la situazione geografica è chiara e particolarmente forte nei mercati maturi ed emergenti dove Apollo non è già presente.

### **Nord America**

In primo luogo Cooper fornisce l’accesso al mercato nordamericano, con una notevole capacità produttiva in suolo statunitense, che consente quindi di evitare i dazi d’importazione o gli ostacoli legislativi. Inoltre le fabbriche internazionali di Cooper aprono le porte in America del centro e del sud, in Russia e in Cina, offrendo all’azienda nuove opportunità di fare business in tutti i cosiddetti mercati BRIC.

Mentre il marchio Cooper ha ovviamente già una posizione relativamente forte negli Stati Uniti, come solo un produttore locale storico può avere, l’obiettivo finale di Apollo è, non solo mantenere questa quota di mercato, ma anche introdurre i brand del gruppo, Apollo e Vredestein, nel mercato statunitense. Per Vredestein questo sarebbe una sorta di rilancio, visto che l’azienda si era già impegnata ad entrare in questo mercato in particolare nel periodo in cui il brand apparteneva all’ormai defunta azienda Amtel. Per Apollo invece questa sarebbe una vera e propria presentazione in un mercato chiave e, probabilmente, non è eccessivo dire che il quartier generale di Apollo vorrebbe vedere crescere il 2% dell’output di Cooper destinato al primo equipaggiamento (che attualmente significa l’allestimento della Ford Focus SE e dei modelli Titanium). Questo potrebbe voler dire anche primi allestimenti Apollo su marchi americani? Secondo quanto ci ha recentemente detto Anne Roman, vice presidente della divisione Comunicazione di Cooper Tire, “ci sono opportunità di ogni tipo, ma non vorrei fare previsioni su cosa potrebbe accadere.”

In ogni caso l’equipaggiamento originale rimane un tema costante e un’area di potenziale crescita dopo la fusione delle due aziende.

### **Sud America**

Kanwar descrive il Sud America come “una delle economie in crescita nel mondo Apollo.” Visto che Cooper gestisce una fabbrica in joint venture in Messico, acquistare Cooper non solo apre le porte del vasto mercato nordamericano, ma offre anche opportunità vantaggiose in termini di costi di esportazione in America del Centro e del Sud e in alcuni mercati cruciali, come il Brasile, in virtù dell'accordo NAFTA di libero scambio. Finora, Apollo, che ha già una sede commerciale in Sud America, produceva i pneumatici destinati a questi mercati in Asia, il che comporta ritardi di consegna e costi di trasporto non indifferenti. Nel prossimo futuro, il piano è di utilizzare le maggiori opportunità di produzione locale, derivate dall'acquisto di Cooper, per potenziare la posizione dell'azienda in questi mercati.

Inoltre, Kanwar ha apertamente dichiarato l'idea di vendere più pneumatici radiali Apollo per autocarro negli Stati Uniti.

## **Cina**

Lo stabilimento Cooper di Chengshan in Cina ha investito pesantemente per accedere all'ormai enorme, ma ancora in crescita mercato domestico del ricambio e del primo equipaggiamento, attraverso numerose iniziative di sviluppo del brand. Dopo l'acquisizione, tutti gli indicatori dimostrano che questo impegno continuerà e che le sedi produttive in Cina serviranno anche gli altri mercati chiave del Far East a cui sono più vicine. “E' ora di sfruttare appieno il brand Cooper in Cina.”

## **Europa**

Con impianti produttivi in Regno Unito, Olanda e Serbia e con filiali commerciali in tutto il continente, Apollo/Vredestein/Cooper è probabilmente servito in Europa fin troppo bene, in maniera sproporzionale. Pertanto se possiamo dire che non ci sono sovrapposizioni di produzione o di brand in scala più globale, altrettanto non si può dire per quanto riguarda l'Unione Europea. Nonostante ciò, Kanwar insiste a confermare che non ci sono piani di chiusura di stabilimenti e che anche il più piccolo dei tre (Melksham in Regno Unito) si è ritagliato una propria nicchia per i pneumatici destinati al motorsport e pare stia lavorando bene nel contesto in cui è inserito.

Per quanto riguarda Enschede, Apollo ha preso l'impegno di espandere la capacità produttiva della fabbrica olandese di quasi il 50%, fin da quando ha rilevato il business dai russi alcuni anni fa. E questo ampliamento sembra destinato a continuare anche in futuro. Inoltre anche l'apertura del quartier generale di Apollo per la ricerca e lo sviluppo, nei pressi della fabbrica di Enschede, sembra suggerire che questa sede rimarrà una parte

centrale della strategia a lungo termine dell'azienda.

L'acquisizione di Cooper porta con sé anche uno stabilimento in Serbia, che, nonostante sia relativamente piccolo per gli standard globali di Apollo, ha un grande potenziale di crescita e gioca un ruolo determinante simile a quello dello stabilimento messicano di Cooper. Se quest'ultimo offre infatti l'accesso ad America centrale e del sud, in virtù del trattato NAFTA, la Serbia funge da porta d'accesso a tariffa doganale zero per l'immenso mercato russo. Cooper aveva già previsto di ampliare l'impianto produttivo serbo e di stabilire un ufficio in Russia, con l'intenzione di capitalizzare il legame commerciale con l'enorme mercato vicino. Dopo l'acquisizione, sembra che questa strategia sia destinata a proseguire a ritmo sostenuto.

### **Nessun progetto di razionalizzazione della produzione**

Apollo stima che ci siano potenzialmente 80-120 milioni di dollari all'anno di efficienze di costo recuperabili dalla fusione, ma Kanwar rimane fermo nel dire che non ci sono progetti di chiusura per nessuno stabilimento. I risparmi derivanti dalla sinergia dovrebbero invece provenire da aree come gli acquisti, la ricerca e lo sviluppo e l'ottimizzazione di prodotti e produzione. Spiegando perchè l'azienda non ha intenzione di "razionalizzare" la produzione a questo punto, Kanwar, porta come ragione chiave, la decisione della società di dare priorità alla vicinanza a clienti e mercati.

Detto ciò, sembra che alcuni stabilimenti siano considerati più strategici di altri. Presumibilmente per la loro posizione di porte d'accesso ai mercati BRIC, le fabbriche in Serbia, Cina e Messico sono state infatti selezionate e sono oggetto di particolare attenzione per gli investimenti in questa fase iniziale dell'operazione di fusione.

### **L'adozione di una strategia tri-brand**

Chiunque, osservando l'enorme differenza tra i brand Apollo, Vredestein e Cooper, si sarà chiesto - come abbiamo fatto noi - come Apollo ha intenzione di posizzarli. Nonostante questa strategia indubbiamente si andrà evolvendo nel tempo, sembra che Apollo voglia adottare una strategia tri-brand ampia. Mentre la maggior parte dei produttori ha un marchio primario, uno secondario e, a supporto, dei brand di gruppo, Apollo vuole spingere tutti tre i marchi, anche se in modi diversi, con posizionamenti di prezzo diversi e - in qualche misura - in diversi mercati geografici. E il fatto che nessun altro abbia veramente mai provato prima questa strategia, rende, secondo Kanwar, la mossa - relativamente senza precedenti - assolutamente distintiva. Se Goodyear e Dunlop possono essere stati criticati in passato per avere combattuto per differenziare i due brand di bandiera in Europa, Apollo

crede che ciò fosse radicato nella scarsità di carattere distintivo, di cui non soffrono invece Apollo, Cooper e Vredestein.

In futuro, Vredestein punterà alla nicchia di prima fascia del mercato ad alte prestazioni, come fa già oggi. Cooper dovrà offrire qualità ad un livello alto di seconda fascia, differenziandosi, anche nel prezzo, da Apollo, che si posizionerà in qualche modo tra gli altri due brand. "Basta pensare a Volkswagen", dice Kanwar, rispondendo alla domanda inespressa se tre marchi non siano troppi - "loro hanno 11 marchi da Bugatti a Skoda, con Volkswagen e Audi in mezzo". Il punto è che i prodotti verranno posizionati diversamente e a differenti livelli di prezzo e che questo servirà a distinguerli l'uno dall'altro. Inoltre, si deduce che i diversi mercati enfatizzeranno i diversi brand da regione a regione, capitalizzando da un lato la forza regionale del marchio e dall'altro la produzione locale del marchio stesso. Comunque il compito di chiarire e comunicare tutto ciò ai dipendenti aziendali, ai partner commerciali e ai consumatori, rimane sempre un impegno erculeo. Tuttavia questa sfida ricadrà sulle spalle del team di marketing globale che lavora nel quartier generale di Londra, dove si è svolta la nostra intervista.

Collaborando "in strettissimo contatto" con gli uffici locali, questo team riconosce infatti che l'acquisto di Cooper "cambia le carte in tavola" non solo per Apollo ma per il mercato nel suo complesso ed è quindi pronto ad affrontare le sfide che verranno per quanto riguarda media, comunicazione, gestione dei marchi e dei prezzi.

### **Le sponsorizzazioni sportive di alto livello**

Se l'azienda sarà più vicina alla settima posizione mondiale rispetto a prima dell'acquisizione, quando arrivava al 10°/11° posto, i suoi manager si rendono conto che nessuno dei suoi tre nomi ha il potere che hanno i competitor che si trovano sopra nella classifica. Tuttavia, Apollo vuole emulare lo sviluppo di brand di successo, come Samsung, che sono cresciuti da posizioni di relativo anonimato nei loro rispettivi mercati, fino a competere con i maggiori produttori mondiali in un periodo di tempo relativamente breve (si pensi a come Samsung ed Apple si stanno attualmente combattendo nel mercato della telefonia mobile). E a questa considerazione si accompagna un conseguente programma di investimento di marketing. Nel tentativo di uscire dal circolo vizioso del marketing delle gomme 'nere e rotonde' in cui sono entrati molti produttori di pneumatici, Apollo sta rifuggendo azioni di marketing come il motorsport (che non è mai veramente comparso nel piano di gioco dell'azienda) e preferisce invece sponsorizzazioni di alto livello nel calcio e nel golf. E' ancora troppo presto per dire con chi l'azienda sta trattando, ma basti dire che, se i programmi verranno confermati, stiamo parlando di alcuni dei nomi più altisonanti del mondo sportivo. "Lo sport è qualcosa che abbiamo sempre voluto seguire," dice

semplicemente Kanwar, sottolineando l'intenzione dell'azienda ad impegnarsi ulteriormente in questo campo.

In generale, è troppo presto per entrare più in dettaglio su come si profilerà l'integrazione. I manager che rappresentano ciascuna azienda coinvolta nella transazione hanno dichiarato le stesse cose e così anche il top management. Tuttavia Kanwar ha rivelato che la società sta costruendo una strategia di integrazione che sarà pronta due o tre mesi dopo la chiusura della procedura di acquisizione. Una volta finalizzata, questa strategia verrà implementata il più rapidamente possibile e l'azienda entrerà in un periodo di 3-5 anni di consolidamento e ottimizzazione delle sinergie, che sfocerà - spera Kanwar - in una piattaforma pronta per un'ulteriore crescita. [chris.anthony@tyrepress.com](mailto:chris.anthony@tyrepress.com)