

Il componente da più lunga data del board di Continental AG, Hans-Joachim Nikolin (55) lascerà, a fine luglio, il direttivo della società, mentre il suo membro più giovane, Nikolai Setzer (40), assumerà la guida del nuovo business che unisce i due segmenti passenger e truck, gestendo quindi la divisione dell'azienda di maggior successo e che attualmente genera il più alto turnover. Del fatto che la struttura delle divisioni aziendali del business pneumatici sia stata abbassata a livello gestionale per adattarla alle esigenze future, trarrà benefici la divisione autocarro, finora gestita separatamente e che per molti anni non è riuscita a soddisfare le aspettative e ha sofferto della stretta gestione dei colleghi di Nikolin, Wennemer e Hippe. Durante questi anni sarebbero presumibilmente state fatte numerose minacce di vendere l'intera divisione pneumatici per veicoli commerciali, se non fosse stata in grado, in tempi rapidi, di avvicinarsi ad un margine EBIT a due cifre. Intimidazioni di questo tipo hanno messo il Dr. Hans-Joachim Nikolin in una posizione estremamente debole, potendo, fin troppo facilmente, essere interpretate dagli analisti, affamati di profitto, come delle promesse.

Con parole accuratamente scelte, il Dr. Elmar Degenhart e il Dr. Wolfgang Reitzle hanno rivolto il saluto di congedo a Nikolin da parte del comitato esecutivo di Continental e gli hanno fatto i migliori auguri per quello che, questa è la sensazione, sembrerebbe un pensionamento anticipato con effetto completo e immediato, poiché Nikolin, - così si legge nella relazione annuale per il 2011 - essendo il più longevo membro del consiglio, ha un "vecchio contratto" che prevede delle ottime condizioni di uscita; pare che la cancelliera Merkel, con il suo reddito annuo di circa 280.000 euro, dovrebbe lavorare più di due anni per raggiungere la pensione annuale che verrà corrisposta a Nikolin. Fin qui, tutto bene.

All'inizio del suo mandato, quando il Dr. Nikolin entrò a far parte del consiglio, rappresentava una grande speranza. Dopo la partenza inaspettata e improvvisa del Dr. Klaus-Dieter Roker, che, a detta di tutti, non voleva appoggiare la relativamente rigida chiusura delle fabbriche di pneumatici, lo specialista di pneumatici per autocarro, Dr. Thorsten Reese, sarebbe stato la prima scelta, come successore, se non fosse stato mandato, diverse settimane prima, a gestire lo stabilimento in Sudafrica. E così toccò al Dr. Nikolin, che fino ad allora aveva guidato con successo la divisione di primo equipaggiamento vettura. Nel tempo Nikolin ha maturato la reputazione di non essere in grado di attuare le difficili misure necessarie con sufficiente durezza. I dipendenti della sua divisione lamentarono occasionalmente una mancanza di risolutezza e prontezza nell'assumere le decisioni. Internamente, la sua reputazione subì un duro colpo in seguito alla chiusura della produzione di pneumatici autocarro nella fabbrica di Hannover, decisione dovuta in parte anche al modo in cui questa venne gestita. Riguardo a questo episodio non è però completamente chiaro se Nikolin abbia giocato un ruolo determinante o meno. Che lui fosse

tuttavia riconosciuto in campo tecnico uno specialista di pneumatici, è comunque fuori d'ogni dubbio.

La divisione pneumatici per veicoli commerciali di Continental non ha avuto, negli ultimi dieci anni, grande successo. Questo non può però essere imputato esclusivamente a Nikolin, bensì alla discutibile strategia del Gruppo che si è concentrata unicamente su ciò che consentiva margini più elevati. In quest'ottica il settore pneumatici agricoli è stato riorganizzato, spostando la produzione in repubblica ceca prima e vendendolo poi a CGS. I margini EBIT non erano in realtà così negativi, né le prospettive di miglioramento, ma Continental non voleva più spendere energie in attività marginali, con un fatturato da solo 100 milioni di euro.

Nikolin riuscì a firmare una storia di successo con l'acquisizione al 100% della joint-venture con Matador della fabbrica di pneumatici autocarro in Slovacchia. Tuttavia i punti di forza forniti dalle fabbriche di Continental riuscirono ad essere implementati solo parzialmente nei mercati principali, probabilmente perché non vennero mai attuati programmi d'investimento aggressivi. Per molto, per troppo tempo, il gruppo tedesco con i suoi prodotti è rimasto indietro, puntando sulla vendita di pneumatici da rimorchio, un prodotto in grado di realizzare profitti solo marginali, e rimanendo debole nei pneumatici assiali, che non migliorano solo l'immagine aziendale, ma anche i profitti. Per quanto riguarda la ricostruzione e le flotte, solo per fare due esempi, il Gruppo Continental è di fatto solo un inseguitore dei propri concorrenti.

Trascurare questo business è stato sicuramente un errore. Utilizzando strategie intelligenti, la società tedesca ha cercato di avvicinarsi ai consumatori finali, ma la sua organizzazione commerciale non si è sviluppata come sarebbe stato necessario. L'intoppo è stato nell'implementazione e nella messa in pratica delle idee; un caso di situazione in cui è più facile a dirsi che a farsi. Quando si sente la dichiarazione di voler "essere più vicini al cliente" bisogna infatti per lo più prenderla con le pinze, perché quelli che sostengono di volerlo, troppo spesso non sanno così bene come è fatto un cliente.

Il successo nel segmento dei pneumatici per veicoli commerciali non dipende solo da un buon prodotto, perché la qualità del prodotto viene considerata ormai un fatto naturale ed acquisito. E' l'organizzazione aziendale stessa che deve essere orientata all'azione e capace, una volta entrata nel mercato, di concretizzare, altrimenti è come un eunuco, che sa sempre esattamente come ogni cosa funziona, ma purtroppo non è in grado di fare nulla.

Quale è il messaggio della recente fusione dei due segmenti? La vincente e crescente business unit dei pneumatici da vettura può insegnare rapidamente alla divisione delle

gomme per veicoli commerciali che le misure di riduzione dei costi, fino ad oggi dominanti, sono solo una faccia della medaglia e che l'altra faccia consiste nella crescita e nella conquista di nuovi mercati. Il segmento passenger ha infatti un'incisiva organizzazione commerciale e di marketing in grado di attuare azioni concrete per realizzare gli obiettivi. Una lezione da imparare.

La fusione delle due divisioni potrebbe anche essere connessa alla consapevolezza che un produttore di pneumatici grande come Continental e ambizioso come Continental non ha una vera possibilità di scegliere se tenere o vendere la divisione dei pneumatici commerciali. I balzi di crescita più grandi possono arrivare ora solo dall'Asia, o da Brasile e Russia. Ma in paesi come questi, non bisogna lasciarsi ingannare dal traffico stop and go che non si ferma mai nell'arco delle 24 ore, in megalopoli come Shanghai e Pechino. Appena fuori da queste metropoli, viaggiando nella rete, ben costruita e in continua crescita, di autostrade, ci si trova circondati da camion e autobus e solo occasionalmente passano anche delle auto. Chi vorrebbe partecipare ad un mercato del genere con focus sui pneumatici ad alte prestazioni per vetture di prestigio? E ciò che vale per la Cina è ancor più valido per l'India, dove non sarebbe possibile essere presenti senza un'idonea gamma di pneumatici per veicoli commerciali.

Anche se le cose per Continental dovrebbero andare meglio in Brasile, bisogna evidenziare che la produzione brasiliana è più o meno pensata per il mercato nordamericano e non invece per conquistare il mercato brasiliano, con i suoi quasi 200 milioni di abitanti e potenziali clienti. L'economia del paese ha goduto di incredibili progressi negli ultimi cinque, sei, sette anni e tutti i segnali per il futuro sono positivi. Da 30 anni un leader del mercato come Michelin è presente in Brasile con la produzione di pneumatici autocarro, movimento terra e altre gomme industriali. E ora, che il mercato è sufficientemente sviluppato, Michelin costruisce una nuova fabbrica, che a breve sarà in grado di produrre cinque milioni di gomme per vettura all'anno, con la prospettiva di incrementare la capacità produttiva di due, tre milioni di pezzi di anno in anno, fino a raggiungere il volume finale di 15 milioni di gomme all'anno.

Per quanto riguarda Continental, si può con sicurezza assumere che non si tratta di un semplice rinnovo di personale. Continental è sulla strada per diventare, come produttore di pneumatici, un protagonista veramente globale, con enorme potenziale di mercato in Asia, America Latina, Russia, ma anche in Europa o nei paesi limitrofi all'Europa, come la Turchia. Ma per far sì che questo accada non sono sufficienti i soli pneumatici passenger, l'azienda deve avere una gamma di prodotti completa. Nel mondo oggi solo Michelin e Bridgestone offrono un portafoglio completo. Goodyear, per motivi finanziari, non è riuscita a effettuare gli investimenti necessari nei settori dei pneumatici OTR, industriali e agricoli e

pertanto ha dovuto rinunciare a queste aree. Questa non è stata tanto una scelta strategica, quanto la conseguenza di una crisi prolungata nel corso di molti anni in perdita, che ha reso necessaria una stretta condivisione delle risorse senza tener conto degli effetti a lungo termine. Continental ha la forza e la competenza tecnica e tecnologica per riuscire a mantenere il passo con i suoi concorrenti. Questo non accadrà da un giorno all'altro, non entro cinque anni, ma accadrà e accadrà entro un lasso di tempo che strategicamente è assolutamente ragionevole. A questo proposito, se si considerano la personalità coinvolte e il Dr. Hans-Joachim Nikolin in particolare, la pianificata e, si spera, presto attuata fusione dei due business è una delle migliori notizie che il Rubber Group abbia ricevuto da parecchi anni.

 [klaus.haddenbrock@reifenpresse.de](mailto:klaus.haddenbrock@reifenpresse.de)