

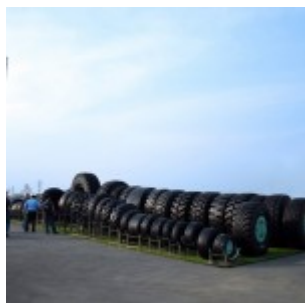
“Nel gioco degli scacchi c’è una sola caratteristica che distingue un vero campione da un semplice giocatore. E’ la capacità di comprendere che ogni partita è composta da un susseguirsi di sfide e saper adeguare di volta in volta la strategia fino alla mossa finale...”. Con questa metafora, Arvind Poddar, presidente e direttore generale di BKT, ha dato il benvenuto ai 120 giornalisti e 480 clienti arrivati da tutto il mondo a Bombay per l’inaugurazione del nuovo stabilimento di Bhuj nello stato indiano del Gujarat, al confine con il Pakistan.

Un evento maestoso per presentare un impianto maestoso: la nuova struttura, costata mezzo miliardo di dollari (457 milioni di euro con valuta odierna), sorge su un’area di 126 ettari (1,26 km²) e include, oltre alla produzione (290.000 m²), un magazzino in entrata per le materie prime di 20.000 m², un magazzino in uscita con una capacità pari a 25.000 tonnellate metriche e 5 bocche di carico, un centro di ricerca di 2.323 m² con pista di prova outdoor e una sorta di cittadella dedicata agli alloggi per i 1.700 dipendenti e le loro famiglie, che comprende 406 appartamenti e 90 camere per gli studenti universitari che hanno scelto di lavorare con BKT, nell’ambito di un progetto di cooperazione tra industria e università.

Tradotto in termini di capacità produttiva tutto ciò significa: oggi 150 tonnellate metriche al giorno e, una volta a regime nel 2017, ben 325 tonnellate metriche al giorno (120.000 ton/anno), praticamente pari alla capacità produttiva di BKT prima della costruzione di questo quarto stabilimento (gli altri tre si trovano sempre in India a Aurangabad, Bhiwadi e Chopanki).



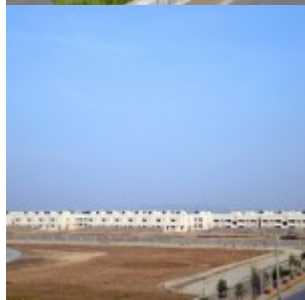
BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 2



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 3



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 4



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 5



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 6





Un investimento coraggioso, che nel 2010, al momento della decisione di puntare con fermezza alla leadership del settore Off-Highway era di 375 milioni di dollari, pari quasi al turn over dell'azienda stessa.

Il fatturato oggi è di circa 950 milioni di dollari, di cui 617 (65%) realizzati nel comparto agricolo, frutto di un trend di crescita del 30% negli ultimi cinque anni. Con i suoi pneumatici per macchine e attrezzature utilizzate in agricoltura, nel movimento terra, nel minerario, nel settore industriale, portuale, ATV e giardinaggio, BKT detiene oggi una quota di mercato del 6% a livello mondiale.

L'obiettivo dichiarato è diventare leader di settore e raggiungere i 2 miliardi di dollari di fatturato entro il 2020. L'equazione, sulla carta, è lineare: raddoppia la produzione, raddoppiano i ricavi.

Oggi infatti BKT può contare su una produzione complessiva pari a 600 tonnellate al giorno, con una potenzialità di 800 entro il 2017. Da 200 codici articolo iniziali, l'azienda è arrivata ad offrire ai propri clienti un catalogo di oltre 2.400 articoli. Da 100 stampi all'anno passa a oltre 300 stampi realizzati ogni anno nello stabilimento dedicato di Dombivali, a nord di Bombay, aperto nel 2004 per garantire la qualità finale del prodotto e per svilupparne di nuovi con un tempo di consegna al mercato molto breve.

Anche le infrastrutture concorrono al raggiungimento dell'obiettivo finale: negli ultimi anni BKT ha aperto un ufficio in Europa (Seregno MB), due negli Stati Uniti (Akron e Tennessee) e uno in Canada (Toronto). Il network di distributori e clienti specializzati è cresciuto e

consente oggi uno sbocco organizzato su più di 130 mercati.



A sinistra Arvind Poddar

BKT vanta più di 60 anni di storia, ma è nata con la produzione di gomme per biciclette e moto. E' solo nel 1994 che, dopo un'attenta valutazione dei mercati internazionali, ha deciso di scommettere nel segmento dei pneumatici non stradali per colmare il gap che aveva intuito esserci nel medio posizionamento e con il vantaggio di poter offrire un prodotto in grado di competere con i premium brand in termini di qualità e servizio al cliente. E così è stato, prima con la diffusione in Europa e poi anche negli Stati Uniti.

Ma è ancora più recente la svolta strategica: nel 2004 BKT decide infatti di entrare nel segmento dei pneumatici radiali per macchine agricole, che rappresenta oggi il focus primario dell'azienda, con un'offerta di oltre 230 misure e l'ormai nota linea di punta Agrimax per trattori ad alta potenza.

Il mercato ha risposto bene e il gap, evidentemente, c'era. La forza trainante dell'azienda in questi anni è stata sicuramente l'ottimo rapporto qualità-prezzo, spinto dall'impegno dei collaboratori che hanno colto questa sfida con grande entusiasmo e professionalità. I dipendenti oggi sono più di 7.000, con un'età media di 37 anni.

Le regole sono le stesse, ma il gioco cambia e BKT ha sparigliato le carte in tavola, raddoppiando le proprie forze, per cui il gioco non sarà mai più lo stesso per nessuno. L'investimento di Bhuj di oltre mezzo miliardo di dollari consacra definitivamente BKT come il "Game Changer", colui che cambia il gioco.

La scommessa è adesso davvero "crescere insieme" e trovare uno sbocco a tutta la produzione, incrementando le vendite nei mercati acquisiti e aprendone di nuovi. Ma anche mantenere la flessibilità strategica per assecondare l'andamento dei mercati, sviluppare i primi equipaggiamenti, ottimizzare la logistica e saper sfruttare l'ulteriore competitività, in termini di prezzi e marginalità, ma anche di assortimento e qualità di prodotto, che questo nuovo grande e moderno stabilimento offre.

BKT è un'azienda indiana con un forte orientamento internazionale e una spiccata attenzione alla responsabilità sociale, all'ambiente e alla sicurezza. Oggi l'azienda ha una quota di mercato globale del 6%, domani vuole diventare il numero uno del settore.



Rajiv Poddar

“Se l’obiettivo è avere la leadership nel mercato mondiale dei pneumatici off highway, sono necessari diversi cambiamenti organizzativi e più alti sono gli obiettivi, più è importante che vengano condivisi con i dirigenti del gruppo per creare delle sinergie operative”, ha dichiarato Rajiv Poddar, terza generazione alla guida dell’azienda, spiegando le ragioni strategiche dell’investimento. “A noi servivano dei cambiamenti radicali nella produzione, dei cambiamenti da fare in fretta, per cogliere in modo efficace le opportunità di vendita espresse dai mercati globali”.

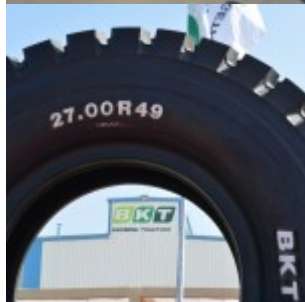
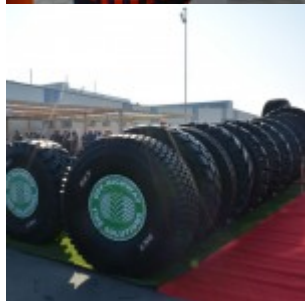
All’inizio di questo percorso, nel 2010, è apparso subito chiaro alla famiglia Poddar che i tre stabilimenti attivi e a pieno regime produttivo non erano sufficienti e che era necessario costruire un nuovo impianto che avesse una capacità di almeno 140.000 tonnellate metriche, che potesse ospitare anche un centro di ricerca e sviluppo, una pista di prova outdoor, un magazzino capiente e tutte le strutture, abitative e ricreative, necessarie per ospitare i dipendenti e le loro famiglie. Ma soprattutto, il nuovo stabilimento doveva avere uno sbocco al mare facilmente accessibile e logisticamente organizzato. Il porto di Mundra, nello stato nordoccidentale dell’India di Gujarat, è sembrato la scelta più adatta, perché provvisto di un hub efficiente e in grado di movimentare numerosi container di grandi dimensioni.

“Trovare uno spazio di 300 acri nei dintorni del porto di Mundra è stata una sfida impegnativa - continua Rajiv Poddar - e ha comportato mesi di trattative con i proprietari terrieri. Tuttavia, anche con il supporto delle autorità locali, che vedevano di buon grado l’investimento che avrebbe portato sicuri benefici all’economia locale, siamo riusciti ad ottenere un’area adeguata per avviare i lavori. Il sogno si faceva sempre più vicino”.

Gli ostacoli da superare sono stati però molti, perché di fatto Bhuj era una zona desertica, priva di strade di accesso, elettricità e acqua. La forza lavoro era praticamente nulla, mentre prosperavano mandrie di animali selvatici. “Ma quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare”, dice Poddar. E nei mesi successivi BKT ha fatto fiorire l’area di 300 acri acquistata, asfaltando le strade, portando l’acqua potabile dal serbatoio più vicino con un tubo lungo 8 km e installando pali elettrici su una distanza di 13 km.

L’investimento previsto inizialmente di 375 milioni di dollari è però lievitato, anche a causa dei costi aggiuntivi necessari per adottare misure straordinarie a garantire la sicurezza nel caso si verificassero calamità naturali tipiche della zona, come i terremoti che arrivano a magnitudo 9 della scala Richter, le inondazioni e le forti raffiche di vento. Vista inoltre l’alta infiammabilità dei copertoni e la scarsità d’acqua, è stata creata una vera e propria stazione di vigili del fuoco con 7 camion antincendio, 2 ambulanze e un’infermeria. Il terreno inoltre si è rivelato di natura vulcanica ed è stato necessario rimuovere sette metri di terra per

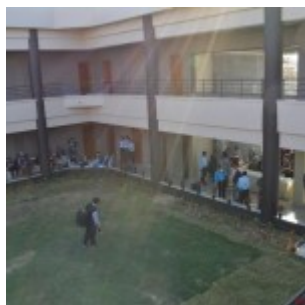
sostituirla con terreno adatto ai lavori di costruzione.



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 11



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 12

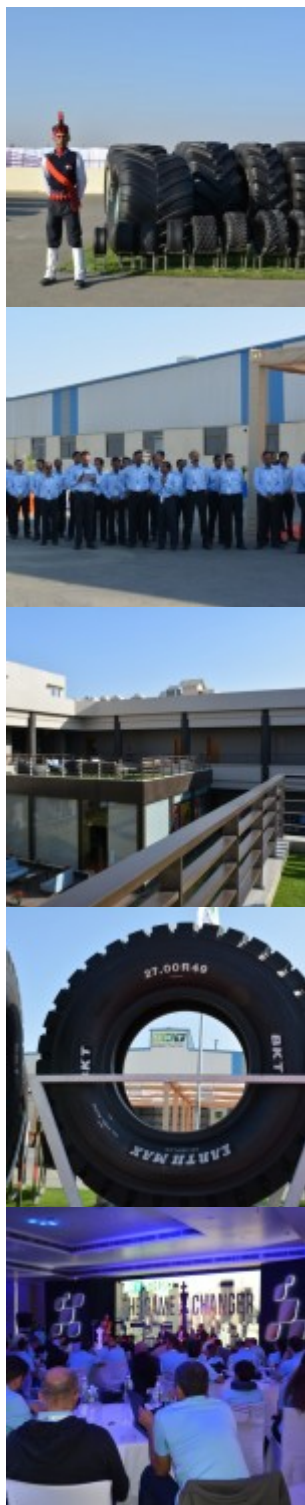


BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 13



BKT pronta a dichiarare scacco matto ai competitor - Inaugurato lo stabilimento di Bhuj | 14





“A guardare oggi l’impianto di Bhuj sembra solo un imponente complesso industriale. Eppure è molto più di una fabbrica, Bhuj è una piccola città che offre molteplici strutture

sociali e ricreative a coloro che lavorano nella nostra azienda e alle loro famiglie”, sottolinea Poddar. “La nostra intenzione, qui a Bhuj, non era semplicemente progettare un piano di impegno sociale, ma rendere tangibile e far materializzare la nostra Corporate Social Responsibility. Teniamo ai nostri dipendenti e ai loro bisogni e crediamo fermamente che questa sia una delle caratteristiche più qualificanti e straordinarie del sito di Bhuj, che è un sito senza precedenti e senza pari, non solo a livello nazionale, ma anche in una prospettiva internazionale molto più ampia”.

“C’è ancora molta strada da fare - continua Poddar - per raggiungere il nostro ambizioso obiettivo, ma il segreto sta in una visione strategica chiaramente definita e sostenuta dal talento organizzativo, con un forte impegno condiviso da una grande squadra. C’è un detto popolare che afferma che quando un uomo sogna da solo, il sogno rimane un sogno, ma se molte persone insieme hanno lo stesso sogno, il sogno si realizza. Bhuj è un sogno che è diventato realtà”.

Lo scorso 4 dicembre a Bombay, Rajiv Poddar ha concluso la sua presentazione del nuovo stabilimento dicendo: “Nel corso degli anni è diventato chiaro che vogliamo sul serio giocare la nostra partita nella scacchiera globale, seguendo trend ed evoluzioni del settore. Abbiamo attentamente analizzato il mercato e osservato i nostri concorrenti prima di fare le nostre mosse. Adesso ci sentiamo pronti a cambiare le regole del gioco, stabilendo nuovi orizzonti per le sfide a venire. Bhuj è la pietra miliare che dimostra e rappresenta questo cambiamento rivoluzionario. Senza mai perdere di vista i valori fondanti di BKT, che sono l’attenzione alle persone, all’ambiente e ai clienti, Bhuj ci consente di giocare una partita completamente nuova, con una prospettiva di crescita esponenziale che mira alla leadership globale. Siamo solo alle prime mosse della partita, ma la strada è tracciata e presto arriveranno i risultati”.