

Quando, nel dicembre 2006, divenne noto che Bridgestone avrebbe acquisito, per oltre un miliardo di dollari, la società di ricostruzione americana Bandag, molti osservatori, e poi anche le autorità antitrust, contestarono il fatto che una tale fusione avrebbe potuto modificare il mercato europeo. Ora, alcuni anni più tardi, il management di Bridgestone Europa dichiara che le due organizzazioni sono state completamente integrate e presenta pneumatici nuovi e ricostruiti come parti complementari di un progetto in fase di espansione: il segmento delle flotte aziendali. Nel percorso fatto in Europa per rivestire un nuovo ruolo come parte di un gruppo più grande, Bandag è cambiata significativamente.

Per Bridgestone l'acquisizione dello specialista americano della ricostruzione contrassegnò, il 1° luglio 2007, un preciso punto di partenza per molti cambiamenti, così come anche per Bandag, che venne acquisita. In quel periodo il business delle flotte aziendali andava definendosi come uno dei settori con maggiore crescita della domanda. I canali di distribuzione dovevano essere ampliati e approfonditi e la gamma di prodotti completata con i pneumatici ricostruiti. Mentre altri produttori, in particolare Michelin, si stavano costruendo una posizione di rilievo in quest'area, Bridgestone si rese conto di dover colmare il ritardo. Nel medesimo tempo Bandag stava assumendo un sempre maggiore coinvolgimento con i principali operatori di flotte, ma non aveva una linea di pneumatici nuovi e una presenza di prodotti o di staff dedicati a questo ruolo in Europa. La fusione delle due aziende era una tentazione troppo grande per il produttore giapponese per poter resistere.

D'altra parte non è un segreto il fatto che quando i manager dell'azienda giapponese si presentarono, con un miliardo di dollari per l'acquisizione, fossero interessati soprattutto al mercato di Bandag in Nordamerica. Del turnover di 914 milioni di dollari dichiarato da Bandag nel 2005, il 61,5%, pari a 562 milioni di dollari, veniva generato lì. Non sorprende quindi che Bridgestone si concentrò inizialmente proprio nell'integrazione in quel mercato. Ma ora, due anni e mezzo dopo la fusione, anche l'integrazione di Bandag EMEA in Bridgestone Europe è completata, come ha dichiarato il management del gruppo in occasione di una visita della nostra redazione a Lanklaar in Belgio, dove vengono prodotti i battistrada. Al quartier generale europeo del produttore, a Bruxelles, Gerry Duffy parla di "fusione" piuttosto che di acquisizione. Con la scelta di questa definizione il vice presidente Sales & Marketing vuole enfatizzare il fatto che una buona parte del "vecchio team Bandag" in Europa è rimasto a libro paga di Bridgestone come parte della divisione ricostruzione. Secondo Duffy il fatto che il processo di integrazione sia durato due anni e mezzo dimostra che Bridgestone Europe ha voluto dedicare molta attenzione a Bandag EMEA. "Procedere più velocemente avrebbe comportato molti rischi e avremmo potuto commettere errori fondamentali" ha dichiarato il vice presidente di origini scozzesi. Dopotutto la ricostruzione

non era quasi presente nel precedente modello organizzativo di Bridgestone e "la priorità assoluta era imparare a fare le cose bene." Duffy fa anche notare che questo modo di procedere ha avuto il valore aggiunto di "motivare i collaboratori Bandag a rimanere."

Bandag Europe è diventata ufficialmente una divisione della locale Bridgestone NV/SA da gennaio 2009. Nel luglio dell'anno scorso si è conclusa l'integrazione della forza vendita ed entrambi i team sono adesso attivi ciascuno nel proprio campo: uno focalizzato sul cosiddetto "sell-in", che comprende la vendita di prodotti nuovi e ricostruiti; il secondo specializzato invece nello sviluppo del network europeo di franchising, di cui fanno parte attualmente 140 partner della ricostruzione. La società Bandag AG, che fornisce i partner Bandag con l'attrezzatura, esiste ancora per motivi legali, ha sede in Svizzera, ma non conta dipendenti, in quanto le attività vengono gestite da Bridgestone Europe. L'ultimo step per completare l'integrazione di entrambe le compagnie in Europa è avvenuto il primo gennaio di quest'anno, quando anche la struttura amministrativa è stata unita a Bruxelles in una nuova divisione che si chiama "Retread Franchise Operations" sotto la guida di Steven Janssens. Questa struttura si occupa del core business di Bandag, curando gli interessi dei partner e rispondendo alle loro esigenze. Come sempre avviene in questi casi, è stata necessaria anche un'unificazione dei sistemi informativi, che è adesso operativa. "Gli innumerevoli cambiamenti interni realizzati nei mesi scorsi sono stati una grossa sfida per noi", commenta Janssens, ma adesso il team può di nuovo concentrarsi sui prossimi sviluppi del portafoglio prodotti e servizi.

Bandag stima che la propria quota di mercato in Europa sia attorno al 35%, un'opinione non condivisa da tutti gli osservatori del mercato, ma che è sufficiente per definire nettamente il ruolo di Bandag all'interno di Bridgestone: mentre "Bridgestone" e "Firestone" sono marchi di prodotto, Bandag può essere definito un "business brand", ossia un marchio che definisce un'intera area di attività e di servizi piuttosto che un prodotto singolo.

Anche se il produttore giapponese aveva già sviluppato in passato un portafoglio completo per i veicoli commerciali, grazie alla joint venture con Marangoni (Bridgestone Retread Systems) ed aveva fatto esperienza con il proprio prodotto Qualitread, è stata proprio l'acquisizione di Bandag nel 2007 che per la prima volta ha portato nel pacchetto del gruppo una sostanziosa quota di mercato, know-how e un marchio forte nel segmento. I ruoli delle due società sono nettamente separati: mentre Bridgestone è il marchio per la "prima vita" di un pneumatico, Bandag è il marchio per la seconda vita. I due brand si completano l'un l'altro in senso commerciale e anche ambientale; dopo tutto, entrambi i prodotti giocano un ruolo fondamentale nel business delle flotte.

Gerry Duffy assicura che il marchio Bandag non verrà gestito come secondario rispetto ai

marchi dei pneumatici nuovi dell'azienda giapponese. Al contrario: in passato il portafoglio Bandag includeva anche prodotti di competitor che sono stati naturalmente dismessi immediatamente dopo la fusione e al loro posto, spiega Akihito Ishii, direttore europeo TBR & Retread, Bridgestone-Bandag ha già lanciato nel mercato nuovi e diversi prodotti, nonché annunciato un "programma di prodotti molto ambizioso" per i prossimi cinque anni. Sono già oltre 80 i design Bandag disponibili e, grazie alla partnership con Bridgestone, "il futuro del modello Bandag sarà assicurato e vincente" è convinto Gerry Duffy.

Questo è valido anche se Bridgestone attualmente possiede il proprio brand di ricostruzione "Qualitread" a fianco del brand Bandag. Ma, dichiara il vice presidente alla nostra redazione, dal 2013 Qualitread verrà cancellato dalla gamma di prodotti europei, naturalmente dopo essere stato sostituito da altre proposte e in questo contesto il direttore della sede europea parla semplicemente di re-branding. In futuro questi prodotti verranno marcati "Bridgestone Retread" e, mentre il marchio "Bridgestone Retread" rappresenterà i prodotti di ricostruzione di gamma alta, Bandag sarà il marchio dedicato ai prodotti di fascia cosiddetta "standard" e ci si aspetta che farà la parte del leone in termini di quote di mercato.


I pneumatici Bridgestone Retread saranno prodotti, come prima i ricostruiti Qualitread, esclusivamente con mescole originali e su carcasse Bridgestone e il nuovo brand si applicherà a una "gamma molto limitata di modelli", come ad esempio Ecopia. Ma il re-branding della gamma Qualitread non deve essere letto come l'inizio della fine del marchio Bandag, chiarisce il vice presidente Gerry Duffy: "Non dismetteremo il marchio Bandag," e l'introduzione della gamma "Bandag Value Line" di fascia più bassa non deve essere vista come una versione abbassata del brand principale, ma piuttosto come un'operazione di differenziazione della gamma di prodotti in linea con quanto hanno già fatto molti altri produttori.

Il network dei partner Bandag distribuiti in tutta Europa e i loro collegamenti con i rispettivi mercati locali offre dei notevoli vantaggi a Bridgestone: innanzitutto la presenza in loco non rende necessario costruire ex novo un prodotto e un marchio di ricostruiti, in secondo luogo la rete decentralizzata dei partner consente di mantenere operativa la struttura di Lanklaar. La fabbrica Bandag di Lanklaar, che ha una capacità produttiva di circa 30.000 tonnellate all'anno e che adesso appartiene a Bridgestone, era infatti in passato una costante fonte di discussioni. Veniva spesso contestato il presunto insufficiente grado di utilizzazione della fabbrica, un fattore che può ridurre la differenza tra i costi di produzione e il prezzo di mercato ottenibile per chilogrammo. Attualmente, commenta il direttore dello stabilimento Rita Broekmans, la fabbrica ha un utilizzo pari al 70-75 per cento della capacità e, guardando all'incremento che l'azienda "ragionevolmente si aspetta" i 150 dipendenti che

oggi lavorano in tre turni, avranno in futuro ancora più lavoro. L'anno scorso Bandag EMEA ha generato un fatturato annuo di circa 65 milioni di euro, una cifra che riflette certamente l'"anno di crisi". Inoltre la fabbrica ha una divisione di miscelazione che produce battistrada Qualitread ad integrazione dell'impianto Bridgestone di Puente San Miguel in Spagna. Ogni anno a Lanklaar vengono prodotti attorno a un milione di battistrada Bandag e, anche se l'azienda intende in futuro investire per automatizzare lo stabilimento che ha 40 anni, al momento non ci sono programmi per incrementarne la capacità produttiva.

Il modello di business di Bandag basato sulla rete in franchising verrà mantenuto, sottolinea Gerry Duffy. "Naturalmente si troverà di tanto in tanto sotto pressione in alcune aree" ammette, ma conferma che non sono state ancora previste sostanziali modifiche a questa strategia.

Il pacchetto di soluzioni che Bridgestone offre ai propri clienti contiene una combinazione di pneumatici nuovi, di ricostruiti (dai licenziatari Bandag) e di servizi collegati. E, se è anche vero che la stretta collaborazione con i 140 partner europei Bandag porterà ad incrementare le vendite di pneumatici nuovi Bridgestone, questo non è l'obiettivo principale, anche se, "ovviamente, non lo buttiamo via" scherza Duffy. Un obiettivo del genere tradirebbe un approccio semplicistico, ma per Bridgestone il quadro sarà completo solo quando i due prodotti formeranno una soluzione unificata e integrata per le flotte. arno.borchers@reifenpresse.de/lt

Il testo integrale dell'articolo, in inglese e in tedesco, è disponibile nello  Speciale Ricostruzione di settembre.

© riproduzione riservata
pubblicato il 7 / 09 / 2010