

Nel 2023 Goodyear ha intrapreso un percorso di trasformazione del proprio business nell'area EMEA con l'obiettivo di garantire competitività e sostenibilità dei risultati. Negli ultimi anni tutti i protagonisti dell'industria hanno dovuto fare i conti con l'evoluzione del settore auto e le sue nuove sfide che hanno avuto un impatto sui risultati finanziari, per Goodyear non in linea con le aspettative. Per questo motivo l'azienda ha definito e lanciato un processo di trasformazione che comprende una **nuova struttura organizzativa**, la **revisione dell'impronta produttiva** e la **strategia sui suoi marchi**.

Goodyear ci ha accolto nell'head quarter europeo di Bruxelles per condividere la visione di trasformazione del business che sta dietro ai cambiamenti strutturali sinora annunciati: abbiamo incontrato **David Anckaert**, Vice President Consumer PBU EMEA che l'ha riassunta in 3 punti chiave: i cambiamenti organizzativi in linea con i cambiamenti di mercato, la trasformazione della produzione nell'Europa occidentale e l'approccio al mercato grazie all'ampio portafoglio marchi del Gruppo. Aspetti non indipendenti ma collegati tra loro e che rappresentano la strategia di Goodyear per crescere sul mercato europeo in maniera sostenibile.

Il contesto che cambia

Il punto nevralgico da cui la trasformazione ha origine è il **contesto di mercato**, in particolare la situazione che si è creata dal 2019 in poi nel sistema automotive europeo. Uno scenario molto diverso da quello pre-covid, fatto di instabilità economica, inflazione, crisi energetica, mobilità ridotta, diversa e spesso condivisa, se non azzerata a causa dell'home office. Tutto questo ha **ridotto la domanda di autovetture**, oltre al **chilometraggio** delle auto in circolazione. I produttori di auto non hanno ancora recuperato i volumi del 2018 e le proiezioni per i prossimi anni dicono che non li recupereranno a breve. I consumatori finali sono incerti su cosa comprare, mentre le vendite di auto elettriche non decollano, facendo in modo che il parco auto europeo invecchi.

Il settore **pneumatici**, d'altro canto, vive un momento simile a quello dei produttori auto: i volumi pre-covid non sono ancora stati recuperati e, così come stanno arrivando i costruttori cinesi di auto in Europa, assistiamo al proliferare di importatori che offrono pneumatici a basso costo. I costi dei container prima sono aumentati significativamente, per poi tornare a livelli molto bassi, causando una sorta di inondazione di importazioni a basso costo. Alcuni importatori hanno costruito fabbriche alle porte dell'Europa o in Europa orientale. Anche in questo caso, naturalmente, il momento economico favorisce questo trend, con consumatori che cercano soluzioni più economiche alle loro necessità.

Analizzare e capire il contesto anticipando gli scenari futuri è importante per i manager

Goodyear, perché il mercato sta mutando e non tornerà più come prima. Goodyear sta trasformando di conseguenza il suo modo di lavorare, prendendo decisioni e facendo scelte - a volte difficili - per essere più agile e preparata alle sfide del futuro.

La trasformazione della struttura organizzativa europea

Quali sono i cambiamenti pianificati da Goodyear? Come impatteranno il personale, composto in area Emea da 5.000 dipendenti tra ricerca e sviluppo, posizioni commerciali, amministrative e generali? A queste domande risponde Anckaert, sottolineando che l'obiettivo è *"essere in grado di prendere decisioni velocemente, perché vogliamo rendere più facile per i nostri clienti fare business con Goodyear. E per fare questo, riduciamo il numero di livelli, assegnando ruoli e responsabilità chiare, migliorando la coerenza del processo decisionale, la consapevolezza, l'efficienza e la precisione. La parola chiave in questo caso è agilità: dobbiamo diventare un'organizzazione più agile dal punto di vista corporate."*

Goodyear vuole trasformare l'area EMEA in una struttura con due Business Unit: **Consumer** e **Commercial**. La proposta è quella di creare centri di eccellenza, che si occuperanno dell'intera filiera: dalla ricerca e sviluppo dei prodotti, alla gestione dei marchi, fino alle strategie finanziarie e di produzione in tutta la regione.

Le due Business Unit saranno supportate dalle funzioni corporate e una standardizzazione dei processi end-to-end. Senza dimenticare gli acquisti: questa attività sarà migliorata attraverso un sourcing strategico e semplificato.

Il punto di contatto con il cliente rimarrà invariato: si velocizzerà la capacità dell'azienda di rispondere alle singole esigenze di ogni mercato.

Questa iniziativa ha come conseguenza la **riduzione del personale**: la proposta Goodyear parla di una riduzione di **1.200 posti di lavoro** in tutta Europa, a cominciare dal personale dei centri di ricerca e sviluppo, per arrivare a tutte le altre funzioni aziendali. La **Germania** sarà il paese più impattato, perché il numero maggiore di dipendenti di Goodyear per quel che riguarda l'Europa risiede proprio in questo paese.

Anckaert si è soffermato anche a parlare dell'approccio responsabile che Goodyear vuole adottare nei confronti dei dipendenti impattati da queste decisioni. Ad esempio, non saranno rimpiazzate le posizioni tuttora aperte ma non essenziali per il business: si parla di 250 posizioni, che fanno parte dei 1.200 posti di lavoro coinvolti nella proposta di trasformazione di Goodyear.

Anche il ruolo del Global Business Services (GBS) di Bucarest cambierà, diventando una sorta di back office per la regione EMEA: in seguito al cambiamento di ruolo di questo ufficio e della ristrutturazione, verranno create 480 nuove posizioni.

I cambiamenti dell'impronta produttiva

Un altro punto fondamentale nella trasformazione di Goodyear è la **revisione dell'impronta produttiva** e dei magazzini nell'area EMEA, in cui lavorano circa 17.000 persone.

Goodyear ha storicamente basato la sua strategia in Europa su una forte presenza in **Germania** ed una sinergica collaborazione con le case auto per lo sviluppo del **primo equipaggiamento**.

Il made in Germany che ha caratterizzato Goodyear, le ha consentito di raggiungere alti standard qualitativi, testimoniati anche dalle numerose vittorie nei più importanti test di settore. L'azienda intende mantenere questa vocazione alla qualità, rivedendo però il suo assetto produttivo per ridurne i costi.

Nello scenario attuale, Goodyear si trova di fronte a nuove sfide, come ci ha raccontato Ankaert: l'obiettivo è **ridurre la capacità produttiva ad alto costo** e ottimizzare il cost-per-tire nel lungo periodo.

Come farlo? Valorizzando maggiormente fabbriche come Debica in Polonia, Kranji in Slovenia e Cooper in Serbia, che in questo panorama assumono grande importanza. Queste fabbriche hanno una posizione molto interessante per quel che riguarda i costi di produzione e, in particolare lo stabilimento serbo è una nuova aggiunta dovuta all'integrazione con Cooper che aiuta ad abbassare i costi e migliorare la competitività nella produzione.

*"Abbiamo analizzato il mercato e, se prendiamo il panorama dei produttori premium, Goodyear ha oggi il 50% di produzione EMEA in paesi dell'Europa Occidentale, ad alto costo. Il secondo produttore premium con la percentuale più alta in questi paesi è al 40%. Il nostro obiettivo è di mantenere la qualità che ci caratterizza mentre **spostiamo un parte della nostra produzione nelle fabbriche a minor costo**. Intendiamo ridurre il costo di fabbricazione di 3 dollari per pneumatico entro il 2027, arrivando ad una produzione economicamente più sostenibile."*

E' insostenibile continuare a produrre in Germania?

Quando parla di Europa occidentale, Goodyear intende soprattutto Germania: il produttore del piedino alato è, ad oggi, il numero uno in Germania, con circa 5.000 dipendenti in tutte le posizioni. La Germania sta avendo e continuerà ad avere momenti difficili davanti a sé dal punto di vista industriale, e non solo nel settore dei pneumatici.

Gli elevati costi energetici e i salari tedeschi, uniti al calo della produzione dei veicoli, sono aspetti che non possono più essere ignorati e portano alla incompatibilità alle difficoltà della produzione in questo mercato. Il “made in Germany” era un biglietto da visita eccezionale, ma anche questo è destinato a cambiare proprio perché il mondo non è più quello di prima. E Goodyear non è la sola ad affrontare questo cambiamento, solamente nel settore pneumatici/ruote sono diverse le aziende che hanno avviato le procedure per portare la produzione fuori dalla Germania.

Ankaert, quando gli viene chiesto se può escludere la chiusura totale di una o più fabbriche in Germania, afferma che no, non può escluderlo completamente, perché “tutto è possibile al momento, stiamo effettuando questa valutazione con l’obiettivo di arrivare ai 3 dollari in meno per pneumatico. Anche qui le analisi, e le conseguenti negoziazioni, sono in corso.”

La revisione del portafoglio marchi

L’inflazione estremamente elevata in Europa, con la conseguente riduzione della capacità di spesa del consumatore finale, è un altro dei fattori che Goodyear ha analizzato per adattare il posizionamento dei marchi dell’azienda al mercato di oggi e, soprattutto, di domani.

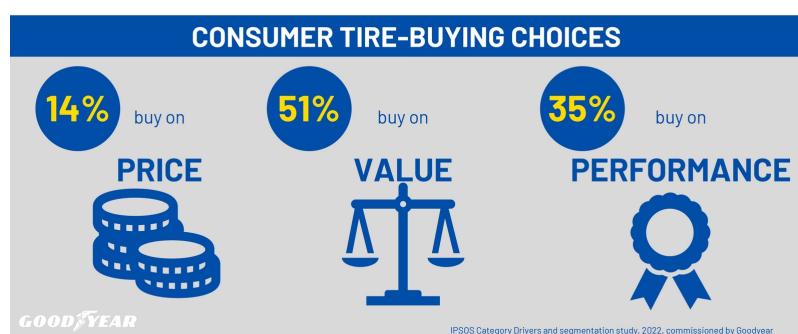
Nell’ottica di rispondere alle mutate esigenze del mercato, l’azienda ha deciso di adottare un approccio diverso: dal 2024 si rivolgerà con ciascun brand ad un profilo di consumatore e, quindi, **Dunlop** avrà un nuovo posizionamento in linea con il **segmento medium**.



“Abbiamo realizzato una ricerca nei 6 principali mercati europei, ovvero Regno Unito, Germania, Italia, Francia, Spagna e Polonia, per capire in che situazione è il mercato oggi:

sintetizzando, i consumatori finali vogliono sicurezza al giusto prezzo da un brand che conoscono. Il riposizionamento di Dunlop lo rende il marchio più forte nel segmento medium, per notorietà e considerazione: un brand ricco di storia e tradizione, molto noto in tutta Europa, che incontra la crescente fetta di consumatori, il 51% secondo i nostri dati, che nel comprare i pneumatici guardano con maggior attenzione al rapporto qualità/prezzo” ha affermato Anckaert.

Oltre a rivedere il posizionamento, Anckaert ha aggiunto che a partire da quest'anno ci saranno investimenti nel brand Dunlop e nella sua gamma, in particolare sull'all Season ed il light truck.



A questo punto, nel 2024 il panorama dei marchi sarà così composto: **Goodyear** sarà l'unico marchio premium, punto di riferimento per il top della qualità e destinato ai consumatori che desiderano migliorare la propria esperienza di guida ed avere il massimo delle performance. Sarà, ovviamente, anche quello destinato all'OE e quello che verrà utilizzato nel motorsport a 4 ruote.

Dunlop avrà un nuovo posizionamento medium e resterà il marchio premium del segmento moto. **Cooper Tyres** continuerà a concentrarsi sui veicoli 4x4 e i brand **Fulda, Sava, Avon, Debica** andranno a completare il portafoglio. Questi marchi, che vengono definiti “local heroes” perché hanno notevole storia e riconoscimento in particolari mercati, avranno una valenza strategica nell’approccio al mercato di ogni singolo paese.

In ogni caso, tutti i marchi saranno disponibili in tutta Europa, per fornire ai rivenditori di pneumatici opzioni aggiuntive e garantire che la partnership con Goodyear offra una copertura completa su tutti i segmenti, dal premium, al qualità/prezzo, fino al budget e, soprattutto, complementare.