



COMUNICATO STAMPA

**PIRELLI: PUNTA A LEADERSHIP MONDIALE NEL SEGMENTO PREMIUM AL 2015,
AGGIORNATO PIANO INDUSTRIALE CON VISION AL 2015
CON NUOVI TARGET 2012-2014**

**MARKETING INNOVATIVO, FORZA DEL BRAND, NUOVI PRODOTTI, TECNOLOGIA
ALL'AVANGUARDIA, OTTIMIZZAZIONE DELL'ASSETTO PRODUTTIVO ED EFFICIENTE
LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA I MOTORI DELLA CRESCITA**

**INVESTIMENTI IN AUMENTO A UN VALORE ENTRO 2,2 MILIARDI DI EURO TRA IL 2011 E IL 2015
(2,4 MILIARDI DI EURO COMPRESI GLI INVESTIMENTI INDUSTRIALI IN RUSSIA) RISPETTO AGLI 1,9
MILIARDI DI EURO DEL PRECEDENTE PIANO**

**NEL 2015 MARGINE EBIT CONSOLIDATO SUPERIORE AL 16% (RISPETTO ALL'8,4% DEL 2010)
GRAZIE ALLA FOCALIZZAZIONE SUL PREMIUM, L'USO DELLA COMPONENTE PREZZO/MIX E LA
CRESCITA DEL SEGMENTO CONSUMER E DEL CANALE RICAMBIO**

**LA REDDITIVITA' AUMENTERA' IN TUTTE LE REGIONI, CON EQUILIBRIO TRA MERCATI
EMERGENTI E MATURI. L'EUROPA AVRA' LA MAGGIORE INCIDENZA, RAPPRESENTANDO IL PIU'
GRANDE MERCATO PREMIUM DEL MONDO**

IN EUROPA, AL 2015, L'80% DEI RICAVI CONSUMER DERIVERA' DAL PREMIUM

**RAFFORZAMENTO NELLE ECONOMIE A RAPIDO SVILUPPO: DOPO RUSSIA E ARGENTINA,
NUOVO PROGETTO MOTO IN INDONESIA**

**NEL CAR, AL 2015, LA CAPACITA' PREMIUM SARA' DISLOCATA PER IL 64% IN NUOVI
STABILIMENTI**

**AUMENTA LA GENERAZIONE DI CASSA RISPETTO AL PIANO PRECEDENTE: NONOSTANTE GLI
ULTERIORI INVESTIMENTI, IL RAPPORTO DEBITO NETTO/EBITDA AL 2015 SARA' PARI A CIRCA
0,4, UNO DEI MIGLIORI DEL COMPARTO**

TRA IL 2012 E IL 2014 PREVISTE EFFICIENZE PARI A 250 MILIONI DI EURO COMPLESSIVI

**PRONTO 'CONTINGENCY PLAN' SE LO SLOWDOWN DEL 2012 EVOLVESSE IN CRISI DELLA
DOMANDA**

IL BRAND PIRELLI, VALUTATO 2,27 MILIARDI DI EURO, SOSTERRA' LA CRESCITA PREMIUM

Milano, Londra, 09 novembre 2011 – Il Consiglio di amministrazione di Pirelli & C. ha approvato il Piano industriale con visione 2015 e aggiornamento target 2012-2014. Il piano è stato illustrato oggi a Londra alla comunità finanziaria dal Presidente e Ceo di Pirelli & C., Marco Tronchetti Provera, dal Coo, Francesco Gori, dal responsabile Ricerca & Sviluppo, Maurizio Boiocchi, e dal responsabile della Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione, Maurizio Sala.

IL PIANO PIRELLI IN SINTESI

“Pirelli punta a diventare leader mondiale nel segmento Premium nel 2015, confermando la strategia di focalizzazione già delineata con il piano industriale presentato lo scorso anno.

Per il raggiungimento di tale obiettivo, Pirelli farà leva su **un'ulteriore spinta nell'innovazione tecnologica che porterà a un ampliamento della gamma di prodotto senza precedenti** e capace di soddisfare sia le esigenze, sempre più sofisticate, dei mercati maturi come l'Europa, sia la nascente domanda Premium nei Paesi a rapido sviluppo. Nel solo segmento Car è previsto il lancio di 18 prodotti, che nel 2015 porteranno la business unit ad avere il 57% delle vendite generate da nuovi progetti. Oltre al prodotto e alla tecnologia, **Pirelli ottimizzerà ancora l'assetto produttivo e la copertura geografica, con fabbriche sempre più nuove (nel Car, al 2015, la capacità Premium sarà dislocata per il 64% in nuovi stabilimenti) e localizzate in Paesi con domanda in crescita e costi industriali favorevoli.** In questo senso si inseriscono, tra gli altri, i progetti avviati in Russia (Car), Messico (Car), Argentina (Truck) e il nuovo stabilimento che nascerà in Indonesia (Moto). **La Business Unit Moto punta a consolidare la propria leadership nel segmento Premium, in particolare in Europa, confermando il ruolo di innovatore tecnologico e mantenendo elevati livelli di redditività. La Business Unit Industrial punta ad avere una leadership guidata dalla tecnologia sui mercati chiave, con una focalizzazione sulle economie a rapido sviluppo.**

La forza del brand, valutato 2,27 miliardi di euro, sosterrà anche iniziative innovative di marketing, destinate sia ai consumatori finali sia al trade, consentendo di segmentare, ampliare e fidelizzare la base dei clienti.

Grazie alla focalizzazione sul Premium, all'utilizzo della componente prezzo/mix, alla crescita del peso del segmento Consumer e del canale ricambio, più profittevoli e meno ciclici, **Pirelli prevede al 2015 un aumento dei ricavi e della profittabilità. Il margine Ebit nel 2015 sarà superiore al 16%, quasi raddoppiato rispetto all'8,4% del 2010 e tra i migliori del comparto. La redditività aumenterà in tutte le regioni con un equilibrio fra mercati maturi e mercati emergenti. In tutte le regioni aumenterà l'incidenza del segmento Premium, e in particolare in Europa, oggi principale mercato Premium del mondo. In questa regione infatti, al 2015, l'80% dei ricavi Consumer proverrà da tale segmento.**

La forte generazione di cassa prevista da qui al 2015 (3,2 miliardi di euro contro 2,1 miliardi di euro del piano precedente) consentirà non solo di sostenere un piano di investimenti importante e in crescita (entro 2,4 miliardi di euro contro gli 1,9 miliardi di euro del piano precedente), ma anche di migliorare ulteriormente la già solida posizione finanziaria, riducendo il rapporto indebitamento/Ebitda a 0,4 nel 2015 (rispetto a 0,7 nel 2010). A ciò contribuirà anche un piano di efficienze, pari a 250 milioni di euro tra il 2012 e il 2014.

In un mercato dove si vedono segnali di rallentamento, sebbene non di crisi, Pirelli ha inoltre predisposto un **'contingency plan' per garantirsi la flessibilità necessaria per gestire al meglio l'aggravarsi di congiunture negative**”.

IL 2011: PIRELLI SEMPRE PIU' 'PREMIUM PLAYER', CONFERMATI I TREND DEL COMPARTO TYRE INDIVIDUATI LO SCORSO ANNO

Le linee strategiche delineate dal piano industriale annunciato lo scorso anno – e in particolare la focalizzazione sul segmento Premium – hanno consentito di raggiungere importanti risultati già nel 2011. **Per il secondo anno consecutivo, Pirelli riuscirà a centrare il target di redditività con un anno di anticipo:** alla fine del 2011 si prevede infatti una profittabilità (margine Ebit) a livello consolidato pari a circa il 10% rispetto a 'inferiore al 10%' previsto dal piano precedente come obiettivo al 2012. **Tale risultato è stato ottenuto attraverso un'accelerazione della strategia di valore nel corso dell'esercizio: in particolare la focalizzazione sul segmento Premium e il progressivo ribilanciamento della profittabilità nelle diverse aree di presenza nel mondo.** Trainata anche dal successo in Formula 1, **la quota di mercato Premium di Pirelli in Europa, che rappresenta il mercato maggiore di tale comparto a livello mondiale, è cresciuta dal 13% circa del 2010 al 14% al 30 settembre 2011. Nei primi nove mesi del 2011 i volumi di vendita di prodotti Premium sono cresciuti del 21,5%, con ricavi in aumento del 30%. Lo sviluppo dell'offerta di prodotti Premium - in particolare 'winter' e Ultra High performance - è stato accompagnato dal progressivo abbandono dei prodotti meno remunerativi e da una strategia più selettiva nel primo equipaggiamento.**

I trend di fondo identificati dal piano industriale presentato lo scorso anno sono confermati:

- continua la crescita trainata dalle economie a rapido sviluppo

Nel periodo 2012-2015 il contributo delle economie a rapido sviluppo alla crescita globale è previsto in aumento al 70%, rispetto al 65% previsto nello scenario tracciato lo scorso anno. La crescita media annua del Pil della Cina, in particolare, è prevista tra il 2010 e il 2015 pari all'8,4%, seguita dal Sudamerica (+4,6%), dal Medio Oriente-Nord Africa (+4,9%) e dalla Russia e area Cis (+4,1%), a fronte di crescite più moderate nelle aree mature quali gli Usa (+2,7%) e l'Europa (+1,7%). **Allo stato attuale, si prevede che le difficoltà della fase congiunturale a livello globale comporteranno un rallentamento nel 2012, ma non una crisi;**

- comparto tyre più redditizio e meno ciclico rispetto al comparto auto

Il settore tyre, le cui vendite sono fortemente trainate dal canale ricambio, si conferma più flessibile e meno esposto a eventuali rallentamenti rispetto al settore automotive. Ciò assicura una redditività strutturalmente più elevata: il margine Ebit dei 10 maggiori produttori tyre è previsto alla fine del 2011 pari al 9% rispetto al 6,4% dei 10 maggiori produttori auto (9,3% rispetto al 6% le previsioni per il 2012). **La maggiore redditività risulta ancora più evidente per il segmento Premium,** dove la profittabilità dei maggiori produttori di pneumatici di questa categoria, alla fine del 2011, è prevista pari al 15,8%, rispetto al 10,8% dei maggiori produttori auto Premium (14,9% rispetto al 9,5% le previsioni per il 2012). Nel canale ricambio, che per Pirelli rappresenta attualmente il 74% delle vendite, il segmento dei prodotti alto di gamma cresce più del mercato complessivo anche nelle fasi di rallentamento del mercato;

- segmento Premium sempre più diffuso tra i consumatori e parco auto Premium in crescita

Grazie all'affermazione nelle economie a rapido sviluppo di modelli di consumo sempre più orientati a prodotti di fascia alta, **il parco auto circolante Premium continua a crescere a tassi più elevati rispetto a quello standard:** tra il 2011 e il 2015, in particolare, la crescita di tale segmento è prevista pari al 4,7% annuo rispetto a una crescita del 3,6% stimata per il parco circolante standard. Analogamente, il mercato globale degli pneumatici Premium, che già nel periodo 2007-2011 aveva registrato una crescita annua del 9,4% rispetto all'1,8% dello standard, nel periodo 2011-2015 è previsto in crescita del 9,6% annuo a fronte del 3,7% previsto per lo standard.

- consolidamento dei 'trading blocks'

In uno scenario di rallentamento economico, si consolidano ulteriormente i 'trading blocks' e **si acutizzano misure protezionistiche** (barriere di natura tariffaria o di altro genere, come requisiti tecnici, certificazioni di prodotti, costi aggiuntivi legati alle procedure amministrative di importazione) **che incoraggiano l'adozione di strategie 'local for local' capaci di contenerne l'impatto.**

IL PIANO DI AZIONE PIRELLI PER DIVENTARE LEADER MONDIALE NEL PREMIUM NEL 2015

Alla luce dei risultati 2011 e tenuto conto dello scenario macroeconomico, Pirelli ha deciso di aggiornare il proprio piano industriale con l'obiettivo di conquistare la leadership mondiale nel segmento Premium nel 2015 attraverso le seguenti azioni:

- **nuovi prodotti e tecnologie all'avanguardia:** già oggi Pirelli può contare su 40 anni di esperienza nel segmento Premium, su partnership nel primo equipaggiamento con le principali case auto tedesche Premium sviluppate attraverso il centro R&D Pirelli in Germania, su un budget R&D totalmente dedicato a tale segmento e su 1.200 ricercatori full time a livello mondiale, numero che raddoppia se si considerano le persone coinvolte nei progetti di 'open innovation' con centri di ricerca, universitari o di case auto. **Pirelli vanta infatti accordi con 14 centri universitari nel mondo**, numerosi progetti di ricerca congiunta con fornitori e centri di ricerca universitari e **oltre 100 partnership con produttori auto Premium nel primo equipaggiamento. Grazie a tali legami, sono oltre 150 i progetti in corso su materiali, processi e software.** Anche la Formula 1 rappresenta un importante volano di innovazione, imprimendo una spinta in particolare nella modellistica, nelle mescole e nei processi che consente di maturare esperienze trasferibili anche ai modelli su strada. **Pirelli si concentrerà su:**

- la forza del **proprio network di ricerca**, che vede i centri regionali pienamente integrati con il centro R&D di Milano;
- la **leadership nei materiali innovativi** attraverso la ricerca nel campo dei polimeri, nei filler e nella chimica;
- la **leadership nei materiali verdi** attraverso la ricerca nei biomateriali (silice di riso, gomma naturale da fonti alternative all'albero della gomma) e nel riciclo. L'utilizzo di gomma naturale da fonti alternative consentirà di affrontare con maggiore flessibilità l'eventuale scarsità di materia prima;
- una **modellistica all'avanguardia** che, attraverso le simulazioni, consentirà di ridurre ulteriormente il 'time-to-market' e migliorare la qualità dei progetti rendendoli più performanti e in linea con le esigenze più elevate;
- lo **sviluppo dei processi produttivi** (come la nuova generazione del Mirs, processo robotizzato esclusivo di Pirelli, o l'estensione del processo Ptsm, che rappresenta l'evoluzione del sistema di mescole Ccm, Continuous Compound Mixing System);
- l'**elettronica nello pneumatico** (come il microchip contenuto nel Cyber Tyre, che consente di leggere le diverse condizioni del fondo stradale inviando informazioni utili al veicolo).

Il consolidamento nell'eccellenza di prodotto si tradurrà, in misura diversa a seconda dei vari tipi di pneumatici, in un ulteriore miglioramento in termini di rolling resistance, minore peso, resa chilometrica, frenata su asciutto e bagnato, minori emissioni di CO2 e durata. **La capacità di utilizzare tutte le leve nella composizione degli pneumatici (materiali, processi, costruzione, modellistica) consentirà non solo di migliorare ulteriormente le prestazioni dei prodotti, ma anche di registrare efficienze pari a 75 milioni di euro tra il 2012 e il 2014;**

- **ottimizzazione dell'assetto produttivo e della copertura geografica:** la presenza produttiva nei Paesi a rapido sviluppo consente a Pirelli di cogliere le opportunità offerte dalla crescita delle loro economie soddisfacendo la domanda in una logica 'local for local', di attenuare gli effetti legati alle misure protezionistiche dei diversi 'trading blocks', di beneficiare di costi industriali competitivi e di meglio bilanciare gli effetti delle fluttuazioni delle valute su scala globale.

Pirelli punta a far evolvere la logica 'local for local', adeguando la produzione alla tipologia di domanda della regione, così da beneficiare di minori costi logistici, migliore livello di servizio e minori stock in transito. La produzione 'local for local', inoltre, consente di avere impianti con minori costi industriali in Paesi ad alta crescita. In tal senso Pirelli risulta oggi ben posizionata e pronta cogliere ulteriori benefici grazie allo sviluppo di nuovi progetti, tra i quali Russia (Car), Argentina (Truck), Indonesia (Moto);

- **nuovi modelli di consumer marketing/distributivi e la forza del brand: Pirelli ha scelto di aggiungere alle tradizionali leve dell'industry il consumer marketing, che ha consentito di "segmentare" il cliente Premium e di analizzarne le esigenze e i comportamenti nel processo di acquisto. Ciò si tradurrà in una sua maggiore vicinanza e fidelizzazione attraverso strumenti innovativi di comunicazione di prodotto, di digital marketing e di Crm. Inoltre, Pirelli avvierà un programma di affiliazione dei punti vendita esistenti, nonché di creazione di nuovi 'Pirelli store' nelle principali città del mondo. Già forte di uno dei brand più noti e apprezzati a livello internazionale, Pirelli punta a utilizzare la leva del marchio come motore per la crescita nel Premium. Il marchio Pirelli, secondo la stima di Interbrand, ha attualmente un valore economico di 2,27 miliardi di euro, con una crescita del 26% rispetto al 2010 attribuibile per metà all'effetto della presenza in Formula 1, e rappresenta una delle principali motivazioni di acquisto dei prodotti con la P lunga. Nei prossimi anni si punterà ad aumentare tale valore al fine di sostenere la strategia di crescita in tutti i mercati. Secondo i dati Interbrand, il marchio Pirelli incide nella scelta degli pneumatici il 15% in più di quanto incida ogni altro brand del settore, grazie alla percezione molto alta tra i consumatori come marchio Premium, particolarmente apprezzato per la sportività, il glamour e il prestigio che comunica. In prospettiva, si prevede di raddoppiare la spesa marketing per aumentare la notorietà del brand in tutti i mercati Premium chiave, ottimizzando l'allocatione tra pubblicità e marketing digitale e creando sinergie forti tra pneumatici (Pirelli), moda (P Zero), Calendario Pirelli e Formula Uno. In particolare, la partecipazione alla Formula Uno si prevede porterà a fine stagione a un'esposizione del brand Pirelli equivalente a 300 milioni di euro di 'media value', con effetti sulle vendite del segmento Premium, già aumentate nei primi nove mesi dell'anno del 30%.**

Tutte queste azioni saranno inoltre realizzate attraverso una nuova organizzazione manageriale, che è stata ottimizzata sia per tener conto della trasformazione di Pirelli in 'pure Tyre company' sia della crescente articolazione della matrice tra le diverse business unit e le diverse macro aree geografiche. La nuova organizzazione vede il superamento della differenziazione tra l'area 'corporate' e l'area 'tyre' al fine di accorciare la catena gestionale, meglio definire i ruoli manageriali, massimizzare l'efficacia del management. La nuova struttura prevede in particolare la creazione di un "Executive Office" per il presidio strategico di tutte le attività, costituita dal Chief Executive Officer, Marco Tronchetti Provera, e dal Chief Operating Officer, Francesco Gori, ai quali riportano tutte le strutture di business, con una razionalizzazione dei presidi diretti sulle funzioni, le diverse business unit e le macroaree geografiche.

PIRELLI IN CIFRE: MARGINE EBIT E ROI IN FORTE AUMENTO

Pirelli registrerà nel 2015 un margine Ebit superiore al 16%, quasi raddoppiato rispetto all'8,4% del 2010, uno dei migliori del comparto, e un ritorno sugli investimenti pari a circa il 30%, quasi triplicato rispetto all'11,5% del 2010. Le azioni previste dal piano consentiranno inoltre un rafforzamento della struttura finanziaria, riducendo il rapporto indebitamento/Ebitda a 0,4 rispetto a 0,7 nel 2010. Grazie all'aumentata generazione di cassa, tale rapporto sarà raggiunto pur a fronte di 2,2 miliardi di euro di investimenti, il progetto in Russia e la prevista distribuzione di 800 milioni di euro di dividendi.

Aggiornamento target 2012-2014 consolidati

	2011*E	2012E	2014E	Cagr 2011-14
Ricavi totali (in euro)	< 5,8 mld	~ 6,7 mld	~ 7,7 mld	10%
Tassi di crescita		16%	10%	
di cui Russia		~6%	2%	
di cui volumi	+3%	2%	3%	
di cui Premium	+23%	+20%	+17%	
di cui price/mix	~18%	8%	5%	
Ebitda %	~ 14 %	15%÷16%	19%÷20%	
Ebit %	~ 10%	11%÷12%	~15% ÷ ~16%	
di cui Russia		mid single digit	14 ÷ 15	

Come si vede in tabella, Pirelli prevede un incremento medio annuo dei ricavi pari al 10%, grazie a una strategia di crescita selettiva, concentrata sul segmento Premium, e l'utilizzo della componente price/mix. I volumi cresceranno del 3% annuo, con un aumento del 17% del segmento Premium.

La focalizzazione su tale segmento produrrà un costante miglioramento del mix, che rimane uno dei driver fondamentali dell'incremento di profittabilità previsto da Pirelli insieme all'aumento del peso del business Consumer e del canale ricambio, maggiormente profittevoli e meno ciclici. Entro il 2014 il segmento Consumer rappresenterà il 75% delle vendite totali, con un aumento di 5 punti percentuali rispetto al 2011. Contestualmente, sarà adottata una strategia più selettiva verso il primo equipaggiamento, con una focalizzazione sui clienti chiave Premium. Il canale ricambio aumenterà pertanto dal 74% al 79%, con un incremento di 5 punti percentuali analogo a quello del segmento Consumer.

Tale strategia consentirà a Pirelli di registrare nel 2012 una crescita dei ricavi pari al 16% (10% esclusa la Russia) e un margine Ebit tra l'11% e il 12%, con un anno di anticipo rispetto al piano industriale precedente; entro il 2014 un margine Ebit tra il 15% e il 16%, con una crescita media annua del 25% e un contributo derivante dal business Consumer pari all'82%, 6 punti percentuali in più rispetto al 2011.

Aggiornamento target Tyre 2012-2014 per segmento (Consumer e Industrial)

	2011E	2012E	2014E	Cagr 2011-14
Ricavi (in euro)	>5,7 mld	~ 6,7 mld	~ 7,7 mld	10%
% industrial	30%	27%	25%	
% consumer	70%	73%	75%	
Margine sul risultato operativo	~ 11%	11% ÷ 12%	15% ÷ 16%	
Post oneri di ristrutturazione				
% industrial	24%	21%	18%	
% consumer	76%	79%	82%	

Per quanto riguarda le attività Tyre (Consumer e Industrial) nel 2011-2014 si prevede una crescita media annua dei ricavi del 10%, con vendite in crescita a circa 7,7 miliardi di euro a fine periodo, di cui il 25% derivante dal settore Industrial e il 75% da quello Consumer.

Grazie alla focalizzazione sul segmento Premium e il continuo miglioramento in termini di efficienze, il margine Ebit post oneri di ristrutturazione è previsto in crescita dall'11% circa, stimato a fine 2011, al 15% ÷ 16% nel 2014, con il 18% derivante dal segmento Industrial e l'82% dal Consumer.

Pirelli prevede un raddoppio dell'Ebit nel corso del triennio 2012-2014: fatto "indice 100" l'Ebit del 2011, si prevede al 2014 un indice Ebit pari a 195, di cui 110 generati dal segmento Premium.

Le efficienze interne permetteranno di compensare l'inflazione e i costi, mentre un'attenta politica di prezzo consentirà di compensare l'impatto delle materie prime nonché quello delle fluttuazioni valutarie.

In particolare, questi i target per i diversi segmenti

Consumer

	2011E	2012E	2014E	<i>Cagr 2011-14</i>
Ricavi (in euro)	4,0 mld	~ 4,9 mld	~ 5,8 mld	13% (10% escluso Russia)
% moto	10%	10%	10%	
% car	90%	90%	90%	
Margine sul risultato operativo	~ 12%	12,5%÷13,5%	16,5%÷17,5%	

Post oneri di ristrutturazione

Nel corso del triennio 2012-2014 è prevista per il segmento Consumer una crescita media annua dei ricavi del 13% (10% esclusa la Russia). Anche in questo caso sarà il segmento Premium a trainare, con una crescita prevista in tutte le regioni, sia nei mercati maturi sia nelle economie a rapido sviluppo dove sta crescendo la domanda di prodotti Premium.

La profittabilità, che nel 2011 si prevede si attesti intorno al 12% (con due anni di anticipo rispetto a quanto previsto dal precedente piano industriale), crescerà ulteriormente tra il 16,5% e il 17,5% nel 2014.

Nel segmento Consumer si prevede nel corso del triennio un Ebit più che raddoppiato: fatto "indice 100" l'Ebit del 2011, si prevede al 2014 un indice Ebit pari a 210.

Industrial

	2011E	2012E	2014E	<i>Cagr 2011-14</i>
Ricavi (in euro)	1,68 mld	1,75 mld	1,89 mld	4%
% agro	12%	13%	13%	
% truck	88%	87%	87%	
Margine sul risultato operativo	~ 9%	9%÷10%	11%÷12%	

Post oneri di ristrutturazione

La focalizzazione del segmento Industrial nei mercati emergenti, che rappresentano il 77% delle vendite del segmento, consente a tale business di essere maggiormente resiliente ai rallentamenti della domanda. Nonostante la situazione politica nell'area Medio Oriente e Africa e i recenti rallentamenti in alcuni mercati, per il 2011 è prevista una redditività di solo un punto inferiore rispetto a quanto previsto dal precedente piano industriale: Pirelli punta a recuperare nel corso del triennio ed entro il 2014 è previsto un livello di redditività tra l'11% e il 12%, che rappresentava l'obiettivo al 2013 del precedente piano.

Il miglioramento previsto per l'Ebit del segmento Industrial è basato su crescenti efficienze e su un'attenta gestione del price/mix per compensare l'aumento delle materie prime e degli altri costi: fatto "indice 100" l'Ebit del 2011, si prevede al 2014 un indice Ebit pari a 145.

Gli investimenti

Le azioni del piano saranno sostenute da investimenti in crescita rispetto a quanto previsto dal piano presentato nel novembre 2010.

Nel quinquennio tra il 2011 e il 2015, Pirelli prevede infatti di investire complessivamente un valore entro 2,2 miliardi di euro (oltre 1,9 miliardi di euro nel precedente piano). Tale cifra esclude le risorse destinate al progetto Russia, pari a circa 200 milioni di euro di investimenti industriali (mix e qualità) tra il 2012 e il 2014 (non previsti dal precedente piano). Compreso il progetto Russia, gli investimenti complessivi al 2015 ammontano pertanto a 2,4 miliardi di euro. Il progetto Russia comporta inoltre investimenti finanziari per l'acquisizione di asset (55 milioni di euro entro il 2011 e 167 milioni di euro entro il 2012).

Nel 2015 Pirelli disporrà di una capacità produttiva complessiva pari a 74 milioni di pezzi nel segmento Consumer, cui si aggiungono i 10 milioni di pezzi previsti dal progetto Russia. Il segmento Industrial avrà una capacità di 6,8 milioni di pezzi.

Il piano di efficienze

Nel periodo 2012-2014 è previsto un piano di efficienze pari a 250 milioni di euro complessivi, di cui 120 milioni di euro nel solo 2012, raddoppiati rispetto a quanto previsto nel piano precedente, e i restanti 130 milioni di euro distribuiti tra il 2013 e il 2014. Tali efficienze saranno ottenute grazie alle azioni previste a livello di materie prime (utilizzo di materie prime alternative, riduzione nel consumo dei materiali, riduzione degli scarti e del peso), a livello di produttività del lavoro (ottimizzazione dei processi produttivi, introduzione delle best practice in tutti i siti, nuovi impianti studiati per ottimizzare l'efficienza), a livello di costi fissi generali e amministrativi, grazie all'ulteriore allocazione della capacità produttiva in Paesi con costi industriali competitivi e la migliore riallocazione dei volumi tra fonte di origine del prodotto e destinazione finale.

Aumenta la generazione di cassa

Tra il 2011 e il 2015 è prevista una generazione di cassa operativa superiore rispetto al precedente piano: 3,2 miliardi di euro contro 2,1 miliardi di euro. Grazie a tale risultato, nonostante i maggiori investimenti, la prevista distribuzione di un monte dividendi di 800 milioni di euro e il progetto Russia, il rapporto debito netto/Ebitda sarà pari a 0,4 nel 2015, uno dei migliori ratio del comparto. Ad alimentare il cash flow saranno sia il previsto miglioramento dei risultati operativi sia l'attenta gestione del circolante.

Migliora la posizione finanziaria netta

Pirelli prevede di chiudere il 2011 con una posizione finanziaria netta passiva per circa 700 milioni di euro (circa 750 milioni di euro incluso l'investimento in Russia). Nel 2012 la generazione di cassa, inclusi investimenti pari a 450 milioni di euro, più che compenserà gli oneri finanziari e fiscali, determinando una posizione finanziaria netta passiva per meno di 750 milioni di euro, escluso l'investimento russo e la distribuzione dei dividendi. Nel 2012 Pirelli prevede di investire circa 250 milioni di euro per completare l'acquisizione degli asset russi e per il miglioramento del mix. La posizione finanziaria netta a fine 2012 inclusa la Russia (e prima dei dividendi) sarà passiva per meno di un miliardo di euro, con rapporto debito netto/Ebitda pari a 1.

L'evoluzione della posizione finanziaria al 2015

Tenuto conto anche dell'accelerazione degli investimenti in Russia, la posizione finanziaria netta a fine 2013 è prevista inferiore a 1,1 miliardi di euro, con un rapporto debito netto/Ebitda pari a circa 0,9. Tra il 2013 e il 2015, l'ulteriore incremento previsto per la generazione di cassa, stimata nel triennio in 2,1 miliardi di euro rispetto agli 1,3 miliardi di euro del precedente piano, porterà la

posizione finanziaria nel 2015 a 0,6 miliardi di euro, con un rapporto debito netto/Ebitda pari a circa 0,4 (rispettivamente inferiore a 0,7 miliardi di euro e 0,6 nel precedente piano).

Tali dati tengono conto di una **politica di remunerazione degli azionisti** che per il triennio 2012-2014 prevede venga proposta al Cda la distribuzione di circa il 40% dell'utile netto consolidato.

Già oggi la struttura del debito lordo è per il 70% a tasso fisso e per il 30% a tasso variabile, con il 65% del debito in scadenza oltre il 2014. Anche grazie al previsto ricorso al mercato dei capitali, si prevede un ulteriore allungamento delle scadenze e una diversificazione delle fonti di finanziamento e delle valute di riferimento.

'Contingency plan' per rispondere con flessibilità alle fasi congiunturali

Per rispondere con la massima flessibilità all'andamento delle fasi economiche – anche tenuto conto della difficile fase congiunturale attuale – Pirelli ha messo a punto un 'contingency plan' da attivare qualora si verificassero un significativo rallentamento della domanda nel primo equipaggiamento (-10%), una marcata contrazione dell'attività truck (-20% annuo in termini di volumi) o un calo della domanda finale di oltre il 10%. Nel caso si concretizzassero tali ipotesi, Pirelli prevede di agire sugli investimenti (con una flessibilità del 20% rispetto a quanto prevede il piano), sul costo del lavoro e sul piano di efficienze (con la riduzione di 'program costs' per la crescita inseriti nel piano e di altri costi).

LA STRATEGIA PREMIUM PER LE BUSINESS UNIT

IL SEGMENTO CAR NEL 2015

Pirelli punterà alla conquista della leadership di mercato nel 2015 attraverso:

- **sviluppo di attività di marketing mirate per il cliente Premium.** Pirelli segmenterà ulteriormente la clientela Premium con l'obiettivo di diventare punto di riferimento nel processo decisionale di acquisto, attraverso iniziative mirate sia al consumatore sia al trade. La spesa in attività marketing sarà più che raddoppiata tra il 2012 e il 2014. Tutte le risorse, i programmi e le leve interne della business unit, si concentreranno sul segmento Premium;
- **ulteriore ampliamento dell'offerta Premium e sviluppo di prodotti capaci di soddisfare le diverse esigenze di guida,** in linea con la crescita delle diverse varianti di veicoli Premium e l'evoluzione dei modelli di consumo. **La gamma dei prodotti sarà ampliata con un'offerta senza precedenti,** declinata attraverso le serie P Zero, Cinturato, Scorpion e Winter. **L'innovazione di prodotto sarà pertanto ulteriormente accelerata, con il lancio di 18 nuovi progetti in 5 anni rispetto ai 16 degli ultimi 10. Entro il 2015, il 57% delle vendite deriverà da nuovi prodotti e il numero di prodotti appartenenti alle categorie Premium crescerà del 28% tra il 2011 e il 2015. Particolare attenzione sarà dedicata ai prodotti Winter al fine di soddisfare una domanda in crescita: si prevede per questo segmento un aumento delle vendite e della capacità pari al 40% entro il 2015 (circa 90% inclusa la Russia) e un ampliamento dell'offerta (Studdable, Ice, Sottozero, Scorpion Ice);**
- sviluppo di partnership nel primo equipaggiamento a sostegno della leadership tecnologica e dell'attività di aftermarket;
- **entro il 2015 aumenterà la capacità produttiva Premium in nuovi stabilimenti nei Paesi a rapido sviluppo. La capacità Premium nel 2015 sarà per oltre il 60% localizzata in nuovi stabilimenti e il 69% sarà in Paesi dai costi industriali competitivi. L'80% degli investimenti della business unit sarà destinato a volumi/qualità/mix.**

Target Car

I ricavi del segmento Car sono previsti in crescita da 3,5 miliardi di euro attesi nel 2011 a 4,3 miliardi di euro (inclusa la Russia) nel 2012 e a 5,1 miliardi di euro nel 2014: alla fine del periodo la percentuale del segmento Premium sulle vendite ammonterà al 58% rispetto al 50% del 2011.

Il margine Ebit del segmento Car passerà dal 12% previsto a fine 2011 al 13-14% del 2012 fino ad arrivare al 17-18% a fine 2014. Sensibile l'aumento del peso del segmento Premium sulle vendite complessive nelle varie aree geografiche: in particolare, salirà dal 68% del 2011 al 78% nel 2014 in Europa, dal 41% al 53% in Medio Oriente e Africa, dal 58% al 71% nell'area Apac, dal 55% al 66% nell'area Nafta e dal 13% al 21% in Latam. In Russia il calo dal 41% al 27% è legato all'integrazione dei volumi storici degli asset acquisiti. Russia, Mea e Latam presentano pertanto un forte potenziale per un ulteriore sviluppo che Pirelli punta a cogliere oltre l'orizzonte di piano.

IL SEGMENTO MOTO NEL 2015

Nel segmento Moto il mercato complessivo degli pneumatici è previsto in aumento del 5,3% medio annuo tra il 2011 e il 2015, con una crescita che riguarderà in particolare il segmento radiale.

Pirelli nel 2015 punta a consolidare la propria leadership attraverso il rafforzamento del ruolo di innovatore tecnologico, la crescita in Asia del segmento Premium e il mantenimento di elevati livelli di redditività.

Strategia regionale

Grazie alla forza e alla complementarietà dei due brand nel segmento (Pirelli e Metzeler) e al continuo rinnovamento delle rispettive gamme di prodotto, il piano prevede crescita significative in tutte le region: dal Nafta, con focus sui segmenti custom e radiale, all'Asia Pacific, dove nel 2012 inizierà la produzione di pneumatici moto radiali in Cina. In Europa si punta a consolidare la leadership già acquisita. E' inoltre in corso la finalizzazione di una joint venture in Indonesia con PT Astra Otoparts Tbk volta alla produzione di pneumatici moto convenzionali destinati ai mercati Asean, previsti in ulteriore sviluppo, e all'esportazione. **Gli investimenti previsti nella business unit Moto, nel periodo 2012-2014, sono superiori a 60 milioni di euro (escluso il progetto Indonesia) e porteranno a un aumento della capacità da 13 milioni di pezzi nel 2011 a 16 milioni di pezzi nel 2015, con una crescita media annua del 5%. Nel 2015 l'88% della produzione sarà in Paesi dai costi industriali competitivi, con un aumento di 8 punti rispetto al 2011.**

Target Moto

I ricavi del segmento Moto sono previsti in crescita da 420 milioni di euro attesi a fine 2011 a 480 milioni di euro a fine 2012 e 570 milioni di euro a fine 2014, con una crescita media annua del 10,5%. Il margine Ebit del segmento Moto passerà dal 17% circa previsto a fine 2011 a 17,5% circa a fine 2014.

IL SEGMENTO INDUSTRIAL NEL 2015 (Truck, Agro, Steelcord)

Nel segmento Industrial, il mercato degli pneumatici Truck radiali, in particolare, tra il 2011 e il 2015, è previsto in crescita in volumi del 5,1% medio annuo a 165 milioni di pezzi a fine periodo.

Pirelli punta a una leadership supportata dalla tecnologia di prodotto sui propri mercati chiave, focalizzati nelle economie a rapido sviluppo, e dal miglioramento dell'assistenza alle flotte con servizi sempre più personalizzati. Nel Truck si prevede di introdurre tutti i nuovi prodotti basati sulla tecnologia SATT di ultima generazione, tecnologia nata in casa Pirelli e divenuta lo standard dell'industry per le serie ribassate, che consente di allungare la vita del pneumatico ottimizzandone i livelli di usura; nell'Agro di introdurre gli pneumatici radiali in Sudamerica. E' previsto che l'80% delle vendite deriverà dal canale ricambio. Infine, nello steelcord, la cordicella metallica utilizzata negli pneumatici, la strategia Pirelli punta a sfruttare il know-how maturato nel settore.

Strategia regionale

In Sudamerica, dove si registra una crescita di pneumatici importati dovuta alla mancanza di capacità locale, **Pirelli ha recentemente annunciato un progetto per la costruzione di un nuovo stabilimento di pneumatici radiali Truck in Argentina.** Nell'area Emea la crescita è trainata da Turchia ed Egitto e il mercato europeo è caratterizzato da una più stringente regolamentazione sull'etichettatura che ridurrà la concorrenza dell'import a basso costo. **Pirelli prevede in quest'area l'introduzione della serie 01, che risponde pienamente alle nuove normative europee, e un incremento di capacità produttiva in Egitto.** In Cina, che rappresenta il maggiore mercato Truck del mondo, la domanda si sta orientando verso pneumatici a maggiore durata piuttosto che a basso prezzo. In quest'area è prevista una strategia a supporto dello pneumatico ricostruito, di focalizzazione sui servizi, l'assistenza alle flotte e ai concessionari di veicoli.

Gli investimenti previsti nel segmento Truck+Agro, nel periodo 2012-2014, sono superiori a 400 milioni di euro e porteranno a un aumento della capacità da 6 milioni di pezzi nel 2011 a 6,8 milioni di pezzi nel 2015, con una crescita media annua del 4% per i pneumatici radiali, parzialmente bilanciati da una riduzione di quelli convenzionali.

Target Industrial

I ricavi del segmento Industrial sono previsti in crescita da 1,68 miliardi di euro attesi a fine 2011 a 1,75 miliardi di euro a fine 2012 e 1,89 miliardi di euro a fine 2014, con una crescita media annua del 4%. Il margine Ebit del segmento Industrial passerà dal 9% circa, previsto a fine 2011, all'11-12% a fine 2014.

PIRELLI NEL MONDO

L'EUROPA: IL PIU' GRANDE MERCATO PREMIUM DEL MONDO

In Europa, già oggi il più grande mercato Premium del mondo, tutti i business nel Consumer saranno focalizzati su tale segmento: al 2015 la percentuale dei ricavi derivanti da tale segmento sui ricavi complessivi sarà pari all'80% per il segmento Car e al 79% per il segmento Moto. Il mix di business si modificherà a favore del Consumer, che contribuirà ai ricavi per il 90% contro l'85% attuale, a fronte della diminuzione del segmento Industrial dal 15% al 10%. Tutti i business (Car, Truck e Moto) beneficeranno dell'aumento della capacità produttiva in stabilimenti con costi industriali più favorevoli. I nuovi stabilimenti ad alta tecnologia saranno totalmente dedicati a produrre pneumatici 'speciali' (superiori a 18 pollici) per auto Premium.

Il segmento Car indirizzerà la distribuzione e le vendite sempre più verso l'eccellenza Premium; il segmento Truck vedrà un miglioramento della struttura dei costi e il lancio di nuovi prodotti; il segmento Moto manterrà la leadership nel Premium con una base costi più competitiva.

Target

In Europa Pirelli prevede ricavi in aumento da 2,2 miliardi di euro previsti a fine 2011 a 2,6 miliardi di euro nel 2014, con una crescita media annua del 5,5%. Il margine Ebit è previsto in crescita da "low teen" a "high teen". Fatto 'indice 100' l'Ebit dell'area Europa nel 2011, è prevista una crescita a 175 nel 2014.

IL PROGETTO RUSSIA PRONTO A PARTIRE

La Russia rappresenta un mercato in rapida espansione, in forte crescita nel Premium, in particolare nel 'winter', e presenta un'alta incidenza del canale ricambio. Molti dei principali competitor hanno una limitata capacità produttiva nell'area, che presenta dazi elevati alle importazioni. L'accordo con un partner forte come Russian Technologies, che consente tra l'altro di condividere il rischio Paese e l'impegno finanziario, permette di acquisire una base industriale già avviata e con una forza lavoro di alta qualità che porterà a una produzione a marchio Pirelli prima di quanto sarebbe avvenuto con la costruzione di uno stabilimento ex novo.

La capacità produttiva sarà dislocata sui due impianti di Kirov e Voronezh. Quest'ultimo, in particolare, è specializzato sugli pneumatici alto di gamma, con una produzione di 2 milioni di pezzi nel 2012 che raggiungerà 4 milioni nel 2014. Nel 2015 produrrà pneumatici tutti a marchio Pirelli. Gli investimenti su tale stabilimento sono previsti pari a 100 milioni di euro nel periodo 2012-2014. Altri 100 milioni di euro saranno destinati nello stesso periodo all'impianto di Kirov, la cui capacità, pari a circa 6,5 milioni di pezzi già dal 2012, sarà progressivamente convertita al brand Pirelli (oltre il 60% entro il 2015). L'80% delle vendite Pirelli in Russia deriverà da produzione locale entro fine 2015.

Target

Nel 2012 è previsto che i ricavi dal progetto Russia siano pari a circa 300 milioni di euro per aumentare a oltre 500 milioni di euro nel 2014, con una redditività stimata in crescita a fine periodo tra il 14% e il 15% da 'mid single digit' nel 2012. La generazione di cassa è prevista positiva nel 2014, vale a dire in meno di due anni dall'acquisizione.

NUOVO PROGETTO PNEUMATICI MOTO IN INDONESIA

Nell'ambito della strategia di rafforzamento nelle economie a rapido sviluppo, anche al fine di soddisfare la domanda in una logica 'local for local', il piano prevede la costruzione di una fabbrica in Indonesia, la prima di Pirelli nel Paese, per la produzione di pneumatici moto destinati ai mercati Asean e a mercati export. Il progetto, che ha visto la sigla di un Memorandum of understanding, è attualmente in fase di definizione e prevede una partnership tra Pirelli, in posizione maggioritaria (60%), e PT Astra Otoparts Tbk, azienda indonesiana leader nella produzione di componenti per il settore automotive.

Il nuovo sito comporterà un investimento complessivo pari a 90 milioni di dollari distribuito nell'arco di 3 anni. E' previsto che la produzione abbia inizio nel 2013 e che raggiunga la piena operatività nel 2016, con una capacità produttiva annua pari a 7 milioni di pneumatici moto.

IL RUOLO DI LEADER IN SUDAMERICA

Pirelli è numero uno in Sudamerica grazie alla leadership di mercato nel primo equipaggiamento in tutti i segmenti e al primato del suo brand. Punta a consolidare la propria leadership regionale grazie a: l'introduzione di nuovi prodotti Premium, la cui domanda è destinata a crescere grazie all'incremento della produzione di Suv e pick-up medio/grandi nell'area Mercosur; le opportunità nel settore ricambio dovute alla crescita del primo equipaggiamento Premium; l'espansione della rete distributiva diretta; la maggiore capacità produttiva Car e Moto, precedentemente destinata all'export nell'area Nafta, che sarà progressivamente servita dai nuovi impianti in Asia e Messico; l'avvio del nuovo sito produttivo Truck radiale in Argentina.

In particolare, in **Brasile**, Pirelli conta 50 propri punti vendita nelle regioni economicamente più dinamiche e prevede di raddoppiarne il numero entro il 2012 attraverso acquisizioni e crescita organica.

In **Argentina** il nuovo progetto per la costruzione di una fabbrica pneumatici radiali Truck prevede un investimento pari a 300 milioni di dollari e l'avvio della produzione alla fine del 2013, con una capacità pari a 700mila pneumatici l'anno entro il 2016 destinata a soddisfare la crescente domanda radiale dell'area Mercosur. Ciò consentirà a Pirelli di diventare il leader di mercato in tutti i segmenti del Truck, avere una fonte produttiva con costi industriali competitivi e benefici nella logistica.

Target

Nel periodo 2011-2014 i ricavi passeranno da 1,96 miliardi di euro nel 2011 a 2,5 miliardi di euro nel 2014, con una crescita media annua pari all'8,4%. Il margine Ebit è previsto "mid teen" nel corso del periodo.

LA CRESCITA NELL'AREA APAC

Anche nell'area Apac (Asia-Pacific) Pirelli si focalizza sul segmento Premium, in particolare nei segmenti Car e Moto sfruttando per il primo equipaggiamento la crescita degli investimenti produttivi delle case Premium europee in Cina, facendo leva sulla Formula 1 per rafforzare il brand nella regione, continuando a investire e rafforzando il network dei punti vendita in Cina (da meno di mille nel 2011 a oltre tremila nel 2014).

Target

Nel periodo 2011-2014 i ricavi passeranno da 370 milioni di euro nel 2011 a 690 milioni di euro nel 2014, con una crescita media annua pari al 23%. Il margine Ebit è previsto in crescita da "low one digit" a "double digit" entro il 2013.

LA CRESCITA NELL'AREA MEA

Nell'area Mea (Medio Oriente e Africa), dove Pirelli dispone di due poli produttivi competitivi per il segmento Truck e Car, libererà capacità dal segmento primo equipaggiamento 'mass market' per incrementare quella più profittevole nel segmento replacement, rafforzerà la rete vendita retail e franchising nei mercati chiave e migliorerà il mix produttivo.

Target

Nel periodo 2011-2014 i ricavi passeranno da 530 milioni di euro nel 2011 a 600 milioni di euro nel 2014, con una crescita media annua pari al 4%. Il margine Ebit è previsto "mid teen" nel corso del periodo.

LA CRESCITA NELL'AREA NAFTA

Nell'area Nafta Pirelli prevede di crescere grazie al nuovo stabilimento messicano (Car) che, con un investimento iniziale di 210 milioni di euro, produrrà circa 5 milioni di pezzi l'anno, prevalentemente Premium, entro il 2016. La produzione sarà prevalentemente destinata a rifornire le case auto tedesche negli Stati Uniti e i modelli sportivi delle case auto americane. La fabbrica messicana consentirà inoltre di dimezzare le importazioni Pirelli nell'area.

Target

Nel periodo 2011-2014 i ricavi passeranno da 580 milioni di euro nel 2011 a 710 milioni di euro nel 2014, con una crescita media annua pari al 7,1%. Il margine Ebit è previsto in crescita da "low one digit" a "double digit" entro il 2013.

REDDITIVITA' PER REGIONE: RIDISTRIBUZIONE GEOGRAFICA E OBIETTIVI DI CRESCITA

Alla fine del triennio 2012-2014, la redditività risulterà ulteriormente bilanciata tra le macroaree geografiche. Il contributo derivante dalle economie in rapido sviluppo (escluso il Latam), oggi inferiore al 20%, è previsto in crescita a oltre il 20% nel 2014. Il contributo derivante dal Latam, oggi superiore al 40%, scenderà sopra al 30% nel 2014. Nei mercati maturi, infine, il contributo, oggi superiore al 40%, salirà quasi al 50% nel 2014. Tutte le regioni presentano risultati operativi superiori al piano precedente: si evidenzia in particolare che i mercati maturi rappresenteranno circa il 50% della profittabilità, grazie all'accelerazione del Premium e alle efficienze.

La redditività (Ebit) per area è prevista in crescita a un tasso medio annuo del 50% tra il 2011 e il 2014 nelle economie a rapido sviluppo, dove l'introduzione e lo sviluppo del Premium saranno i motori della crescita di profittabilità; del 10% in Latam, la cui profittabilità resta stabilmente a 'due cifre'; del 30% nei mercati maturi, dove il deciso incremento di redditività sarà sostenuto dalle nuove opportunità di ampliamento del mercato Premium e da maggiori efficienze.

GLI ASSET INTANGIBILI

Oltre al brand, Pirelli fa leva anche su altri due asset intangibili: **Sostenibilità e Corporate Governance**. Tali asset concorrono al raggiungimento degli obiettivi di crescita responsabile del Gruppo, sostengono la creazione di valore e contribuiscono al rafforzamento della società nel segmento Premium.

Nel periodo 2012-14 Pirelli intensificherà ulteriormente il piano di sostenibilità ambientale, sociale ed economica già avviato nel 2011. Obiettivi principali del piano sono l'innovazione di processo e di prodotto orientate tanto alla sicurezza delle persone quanto alla salvaguardia dell'ambiente, l'estensione del Modello di gestione aziendale sostenibile Pirelli alle nuove realtà industriali che entreranno a far parte del Gruppo, l'impegno a trasformare l'educazione alla sicurezza stradale del cliente finale in una vera e propria "cultura della sicurezza", la valorizzazione delle proprie persone oltre ad un forte investimento in formazione.

Nei processi produttivi Pirelli si impegna a utilizzare sistemi che porteranno entro il 2015 a ridurre del 70% il prelievo specifico di acqua e del 15% le emissioni specifiche di CO₂ rispetto al 2009. Nel 2011 tali valori sono stati già ridotti rispettivamente del 29% e del 5%.

Circa i prodotti, il Gruppo punta ad intensificare nel prossimo triennio l'utilizzo di materie prime a basso impatto ambientale e a migliorare ulteriormente le caratteristiche di sicurezza ed eco-sostenibilità degli pneumatici *green performance*, estendendone i benefici ai mercati LatAm, Cina, Usa e Messico.

Sul piano della **responsabilità sociale**, particolare attenzione è posta sulla **sicurezza negli ambienti di lavoro** attraverso piani di prevenzione e di formazione negli stabilimenti, con l'obiettivo sfidante di **ridurre del 60% l'indice di frequenza infortuni (IF) rispetto ai valori 2009**. Nel 2011 i primi effetti di tale piano sono già evidenti con una diminuzione dell'IF pari al 26% rispetto al 2009. Inoltre **etica, diversità, leadership, dialogo e welfare** saranno al centro dei programmi di **valorizzazione delle persone** e in ottica di sviluppo delle attitudini e delle competenze individuali, a valle di un investimento formativo che punta a crescere raggiungendo una media di 7 giorni/uomo (dai 6,3 del 2011). Continuerà l'attività di **monitoraggio della sostenibilità sociale e ambientale della catena di fornitura**, anche grazie a un **nuovo e avanzato sistema di gestione IT**.

Il Modello aziendale di gestione e sviluppo sostenibile sarà al centro dell'integrazione delle nuove realtà produttive in Messico, Russia e Indonesia. Nell'ambito dei rapporti con le comunità locali e internazionali, si rafforzerà la cooperazione con le autorità governative e non governative per condividere iniziative finalizzate allo sviluppo della cultura della sostenibilità, in particolare riferita alla sicurezza stradale.

Grazie alla gestione responsabile che la caratterizza, **Pirelli è stata riconosciuta nel 2011 per il quinto anno consecutivo leader mondiale di sostenibilità del settore 'Auto Parts and Tyre' nell'ambito degli indici Dow Jones Sustainability Stoxx e Dow Jones Sustainability World.**

La **corporate governance** di Pirelli si fonda su quattro elementi: la centralità del Consiglio di Amministrazione nella definizione dell'indirizzo strategico e nella supervisione del management; la politica di remunerazione del management legata alla creazione di valore; un processo di successione che garantisca la massima trasparenza nell'implementazione delle strategie del gruppo, un efficace processo di gestione dei rischi. In particolare, per garantire l'autonomia del consiglio di amministrazione nello svolgimento delle sue funzioni, **la governance Pirelli prevede che il 90% dei componenti siano indipendenti e che tutti gli azionisti, di minoranza e maggioranza, siano rappresentati. Al consiglio, inoltre, si affiancano il Comitato Audit, Rischi e Corporate Governance e il Comitato Remunerazioni, entrambi composti esclusivamente da consiglieri indipendenti. Da quest'anno, la governance Pirelli prevede due nuovi organismi: il Comitato per le strategie e il Comitato per le nomine e le successioni. Quest'ultimo organismo ha l'obiettivo di monitorare le risorse umane interne e di verificarne l'attitudine ad assumere ruoli di**

primaria responsabilità, oltre che di definire le caratteristiche necessarie per ricoprire tali ruoli al fine di eventuali ricerche all'esterno in caso di cambiamenti d'"emergenza". **Anticipando di un anno la normativa che rende obbligatoria l'approvazione da parte dell'assemblea degli azionisti della politica di remunerazione dell'azienda, Pirelli definisce il sistema di incentivi in maniera tale da allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti, attraverso l'istituzione di un forte legame tra retribuzione e performance individuali e del gruppo. In virtù di questo sistema, oltre il 35% della retribuzione dei manager del gruppo è di tipo variabile e di questa oltre il 70% è legata al conseguimento dei target finanziari del piano industriale.**

Ufficio Stampa Pirelli – Tel. +39 02 64424270 – pressoffice@pirelli.com
Investor Relations Pirelli – Tel. +39 02 64422949 – ir@pirelli.com
www.pirelli.com