

Il CEO di Yokohama TWS, Paolo Pompei, che [**a gennaio 2025 passerà in Nokian Tyres**](#), ha rilasciato un'intervista alla nostra rivista gemella per il mercato britannico Tyres & Accessories un anno dopo l'acquisizione di Trelleborg da parte di Yokohama. Tyres & Accessories ha visitato la sede centrale dell'azienda a Tivoli, in Italia, per incontrare il CEO di Yokohama TWS Paolo Pompei e scoprire di più su cosa è successo nel primo anno di attività post-integrazione.

Nei giorni successivi alla visita, abbiamo anche appreso un'altra grande novità: Yokohama aveva acquistato [**Goodyear OTR**](#): questa acquisizione, insieme al passaggio di Pompei in Nokian, rendono la tempistica dell'intervista ancora più lungimirante. Nello specifico, la descrizione di Pompei di come le varie attività off-highway di Yokohama (ATG, TWS e Aichi, tutte acquisizioni) operano sia in modo semi-autonomo che insieme, potenzialmente fornisce un'idea di come la nuova attività Goodyear OTR possa essere integrata nella scuderia di Yokohama.

Arrivando alla sede centrale di Tivoli di Yokohama TWS, la prima cosa che si nota è proprio questa. Quello che era il centro nevralgico di Trelleborg Wheel Systems è ora completamente rinominato con il nome di Yokohama TWS. Gli antichi uliveti che adornano i giardini adiacenti all'edificio degli uffici esecutivi sono ancora lì come quando l'azienda era conosciuta esclusivamente come Trelleborg Wheel Systems e Pirelli ancor prima, ma ora è stata presa la decisione consapevole di andare avanti sotto il marchio Yokohama TWS. In breve, quando si tratta di comunicazioni esterne a livello aziendale, l'azienda si riferirà a se stessa come Yokohama TWS, ma quando si tratta di comunicazioni con gli utenti finali, saranno organizzate a livello di prodotto in relazione al portafoglio di marchi noti dell'azienda.

La nostra intervista è iniziata esaminando i progressi compiuti fino ad ora e ricevendo una panoramica di come le varie attività off-highway di Yokohama siano integrate nel tutto.

“Siamo stati abbastanza coerenti con quanto annunciato prima dell'acquisizione quando abbiamo firmato il contratto [relativo alla] vendita dell'azienda con Yokohama, quello che è successo è semplicemente che abbiamo adottato un nuovo nome. L'azienda rimane completamente focalizzata sul business agricolo, della movimentazione dei materiali, delle costruzioni e delle due ruote con i marchi che abbiamo a disposizione e con la nostra interfaccia di rete di servizi. Quindi, non abbiamo cambiato davvero la nostra struttura, il nostro modo di lavorare, la nostra direzione strategica e in realtà è andata molto bene.”

Riferendosi ai nuovi proprietari, Pompei è chiaro sul fatto che Yokohama riconosce ciò che Yokohama TWS porta sul tavolo e come questo si adatta al resto del portafoglio prodotti

globale. *“[È] compreso dal nostro nuovo proprietario che [Yokohama TWS] è un’azienda composta da specialisti che operano nel segmento premium. Se vogliamo avere successo nei prossimi 20 anni, dobbiamo mantenere la nostra identità così com’è e assicurarci di continuare a seguire il nostro piano strategico e la nostra direzione strategica. Nello stesso modo in cui lo facevamo prima.*

Ovviamente, ora facciamo parte di una famiglia più grande e questo è un grande vantaggio per noi perché fondamentalmente il nostro nuovo proprietario e i nostri nuovi colleghi comprendono appieno il business dei pneumatici. Prima eravamo una parte isolata di un gruppo... ed eravamo l’unica azienda di pneumatici in quel gruppo e ora finalmente siamo in un gruppo che comprende appieno il business dei pneumatici perché è nel settore da oltre 100 anni. Capiscono la logica del business dei pneumatici. Possiamo sfruttare molte sinergie, pensare alla possibilità di acquistare insieme materie prime, pensare alla possibilità di sfruttare un’impronta di produzione molto più ampia, di sfruttare una rete di vendita molto più ampia in tutto il mondo”.

In breve, il messaggio chiaro è che l’integrazione sta andando bene, l’operazione funziona bene con il suo nuovo proprietario e i nuovi colleghi e “essere in grado di parlare con un azionista che capisce davvero il loro business, capisce la complessità e le opportunità del business dei pneumatici” è “un grande passo avanti”.

L’acquisizione porta con sé anche l’accesso a nuove aree in cui Yokohama è considerata “estremamente forte”, l’Asia ad esempio: *“Essendo un’azienda giapponese Yokohama è estremamente forte in Asia e siamo in grado di sfruttare anche la loro presenza in quei mercati”.*

Yokohama TWS e le diverse “gambe” del business dei pneumatici off-highway

Quando abbiamo parlato con Paolo Pompei un anno fa, quando la notizia dell’acquisizione e dell’integrazione era relativamente fresca, Pompei ha parlato delle diverse “gambe” del business dei pneumatici off-highway Yokohama e di come Yokohama TWS stesse operando come una sorta di entità autonoma all’interno del gruppo più ampio. Funziona tutto ancora allo stesso modo ora o ci sono stati sviluppi?

“La divisione Yokohama OHT è divisa in TWS, ATG (l’altra società che opera dall’India in un segmento diverso) e poi c’è quella che chiamano la parte OTR che significa fondamentalmente pneumatici da costruzione a marchio Yokohama più Aichi, che vende principalmente pneumatici per la movimentazione dei materiali nel mercato locale giapponese. Quindi queste sono ‘gambe’ indipendenti che lavorano con un focus specifico.

Ovviamente parlando ogni giorno, collaborando, cercando di sfruttare le sinergie, ma comunque estremamente concentrati sul valore del marchio e sul valore della proposta del marchio”.

Si dice che il risultato sia il portafoglio più ampio nel settore dei pneumatici fuoristrada: “... perché ovviamente siamo in grado di coprire diversi segmenti di mercato e le loro specifiche esigenze diverse con i nostri marchi. Siamo in grado di offrire davvero a un cliente, che può essere un agricoltore o un operatore nel segmento dei materiali, qualsiasi tipo di soluzione: se utilizza il trattore 24 ore su 24, sette giorni su sette, può sfruttare ad esempio alcune nostre soluzioni affidabili, mentre se ha applicazioni meno intensive può utilizzarne altre, offerte da altri marchi del gruppo o altri segmenti di prodotto.”

Da qui la nostra discussione si è spostata sulle sinergie che le diverse parti del business dei pneumatici Yokohama possono offrirsi a vicenda.

“Abbiamo creato una sorta di team che collabora su progetti strategici comuni... Le principali opportunità derivano dall’acquisto congiunto di materiali, ad esempio, perché ovviamente questo è il vantaggio principale per l’altro gruppo, ma [essa] esplora anche come possiamo sfruttare l’ampia presenza manifatturiera che abbiamo in tutto il mondo, ottimizzando l’approvvigionamento.”

*“...TWS rimane un’azienda che opera con un modello di business che è locale per il locale. Quindi, siamo in Cina per la Cina, in Europa per l’Europa, in Nord America per il Nord America. E questo è ciò che differenzia TWS da molte altre aziende nel nostro settore oggi. Penso che siamo fondamentalmente quasi l’unica azienda nel segmento che ha una presenza manifatturiera in tre continenti. E questo è strategicamente importante per una serie di motivi: innanzitutto, essendo locali per il locale, evitiamo qualsiasi **interruzione della catena di fornitura**. Il nostro cliente può davvero contare su un fornitore che è molto vicino alle sue strutture. Bisogna pensare agli OEM, che rappresentano una parte importante della nostra attività oggi. Sono in grado di adattarsi alla scala di produzione e anche alle loro esigenze in termini di tempi di consegna. Locale per locale è di gran lunga più breve del lead time richiesto per i fornitori che sono, ad esempio, all’estero.*

*In secondo luogo, i **problemi geopolitici**. Penso, ad esempio, a cosa è successo tra Cina e Stati Uniti quando gli Stati Uniti hanno iniziato a introdurre dazi anti-dumping per i produttori cinesi. Fondamentalmente era impossibile per loro rifornire il mercato nordamericano. Se sei locale, eviti questo tipo di problema.”*

Poi c’è l’esposizione valutaria: “... Paghiamo fondamentalmente con la **valuta locale**: dollari

se siamo negli Stati Uniti, euro se siamo in Europa, RMB se siamo in Cina e dollari in Asia in generale. E questo riduce il rischio valutario.

*“E ultimo ma non meno importante, anzi molto, molto importante è la **sostenibilità**. Acquistiamo da fornitori locali, vendiamo a clienti locali. Questo riduce l’impatto ambientale quotidiana delle nostre operazioni perché ovviamente riduci la catena di fornitura. Si evita di avere container che girano per il mondo, quindi penso che anche noi sentiamo che questo modello di business stia contribuendo a un mondo migliore e più sostenibile a lungo termine”.*

Considerazioni sulla sostenibilità a parte, c’è anche la possibilità che se succede qualcosa di inaspettato, si può temporaneamente tornare indietro al modello standard e utilizzare la capacità di altre parti del mondo. Ad esempio, se c’è un problema in un continente, le aziende in altri continenti possono adattarsi e rifornire al loro posto?

“Sì, certo. I nostri prodotti sono gli stessi in tutto il mondo. Se prendi ad esempio il nostro TM 600, TM 800, la linea di prodotti è la stessa in Cina, in Europa e anche in Nord America... È estremamente importante poter contare su un fornitore in grado di gestire le interruzioni aziendali, sfruttando un’impronta di produzione molto più ampia. E questo è di nuovo uno dei nostri asset. Ovviamente il modello di business locale per locale riduce ogni rischio. Pensa a quando c’è stata la pandemia. Ad esempio, in Europa, nel segmento agricolo, siamo stati uno dei pochi player in grado di continuare a fornire regolarmente gli OEM perché abbiamo fabbriche in Italia, nella Repubblica Ceca e in Serbia, eravamo estremamente vicini al cliente e non avevamo problemi di supply chain. Ovviamente, se avessimo servito quei clienti dalla Cina, ad esempio, non avrebbero ricevuto pneumatici per tre o quattro mesi...”

Materie prime e costo della sostenibilità

Approfondendo un po’ di più i dettagli di come le varie aziende collaborano, con i costi del carbon black in aumento, la fornitura di carbon black rappresenta un’opportunità concreta per sinergie?

“Hai detto che devi sfruttare la capacità globale. Ci sono un paio di grandi interruzioni della catena di fornitura in questo momento. Una è il carbon black, semplicemente perché la fonte russa non è più disponibile da giugno di quest’anno. Quindi, ogni azienda di pneumatici ha dovuto riorganizzare questa filiera. Fortunatamente, ci sono produttori di carbon black in Europa o in Nord Africa, ad esempio, e in altre parti del mondo che possiamo sfruttare, quindi il piano di uscita del carbon black dalla Russia è stato abbastanza

agevole per tutti perché abbiamo avuto il tempo di adattarci. Ovviamente all'inizio, come sta accadendo ora, il prezzo salirà... perché la domanda è stata spostata da un fornitore molto economico che era la Russia a un fornitore più costoso.

“L'altro rilevante elemento gomma naturale, il costo della gomma naturale, la deforestazione e la conseguente responsabilità. Questa politica che entrerà in vigore a partire da gennaio 2025, che sosteniamo pienamente... ed è promossa dal Parlamento europeo, concentrandosi davvero sul miglior utilizzo delle risorse naturali e pensando all'uso della gomma e degli alberi. Voglio assicurarmi che ci sia una continua rigenerazione di questa fonte e di quegli alberi per garantire il futuro a lungo termine del nostro pianeta. Quindi, abbiamo pienamente sostenuto questa politica. Tuttavia, questa politica genererà chiaramente costi aggiuntivi perché dovremo acquistare gomma naturale solo da produttori certificati. Per fornire una documentazione molto chiara su un singolo lotto di produzione e su cosa accadrà alla fine della vita di un albero... sarà necessario prevedere, pianificare la ripiantagione di un albero. Quindi, questo genererà costi aggiuntivi...”

Tali misure di sostenibilità porteranno a un aumento specifico dei prezzi dei vostri prodotti nei prossimi tre mesi o in questo anno solare (2024)?

“Abbiamo avviato alcuni aumenti dei prezzi e compensato i costi aggiuntivi delle materie prime negli ultimi mesi... A mio avviso, quando ci sono questo tipo di interruzioni si vede il costo delle materie prime aumentare e poi tornare alla normalità quando la catena di fornitura è in grado di adattarsi. Al momento, penso che purtroppo possiamo vedere questa parte del costo, ovvero le materie prime aumentare... La nostra filosofia è quella di cercare di compensare questo tipo di aumenti con maggiori efficienze. Ma c'è sempre un limite. La materia prima è una parte così importante del costo totale del prodotto, puoi essere efficiente il più possibile, ma ovviamente c'è una parte che dovrai purtroppo trasferire al consumatore o agli OEM”.

L'alternativa, soprattutto con il carbon black, è quella di utilizzare altri materiali, forse materiali più sostenibili come il carbon black recuperato. Dove si colloca l'azienda in termini di utilizzo di tali materiali?

“Ad Agritechnica abbiamo presentato un prodotto in cui il 65% era costituito da biomateriale o materiale riciclato, incluso il carbon black. Ciò di cui ci rendiamo sempre più conto è che il consumatore medio è molto concentrato sulla sostenibilità, purché ciò non aumenti i costi”.

La sostenibilità non è una novità per Yokohama TWS, avere un'eredità svedese nelle sue

radici TWS esemplifica l'impegno a lungo termine dell'azienda in quest'area:

“Abbiamo iniziato a parlare di sostenibilità e a lavorare sulla sostenibilità e il nostro obiettivo era il valore per l'ambiente e il valore per il portafoglio, il che significa che dobbiamo dare al consumatore la possibilità di scegliere tra un prodotto sostenibile, ovvero realizzato con biomateriali [ecc.] e un prodotto non sostenibile, ma il prezzo non può essere più alto perché ovviamente, soprattutto in un periodo in cui l'economia è lenta, non si vuole influenzare il costo per l'utente finale o per l'operatore finale. Quindi, il carbon black riciclato è una soluzione fantastica e sarà sempre più utilizzato da tutto il settore dei pneumatici. Ma al momento, il costo non è affatto inferiore perché il processo è piuttosto costoso...”

State trovando un equilibrio in questo momento o è una sfida continua?

“Abbiamo un vantaggio competitivo perché abbiamo iniziato questo viaggio più di 20 anni fa. Essendo un'azienda svedese, era estremamente importante essere avanti nell'area della sostenibilità già alla fine degli anni '90. Penso che abbiamo un vantaggio perché siamo già in una fase molto buona e... voglio essere un po' meno umile. Ci sono soluzioni sul mercato che rivendicano una percentuale ancora più alta di materiale sostenibile nei prodotti, ma poi bisogna misurare le prestazioni e si vedrà che molto spesso le prestazioni non sono in linea con un prodotto equivalente che non è stato realizzato con materiale sostenibile.”

Goodyear OTR e crescita tramite acquisizione

Yokohama ha una storia costante di espansione tramite acquisizione negli ultimi anni. Tutto parte da Alliance (ATG) per passare a TWS, con Aichi lungo la strada. Al momento della nostra intervista, T&A aveva sentito che il campo dei corteggiatori per l'acquisto di Goodyear OTR si stava restringendo. Inizialmente, Yokohama, BKT, un gruppo di private equity e Titan erano stati collegati a un possibile acquisto di Goodyear OTR, ma in seguito BKT si è ritirata dalla corsa e alla fine, come sappiamo ora, Yokohama ha vinto l'offerta. Tuttavia, Pompei era rimasto a bocca cucita.

“Penso che ci siano molte buone opportunità sul mercato. Questa [Goodyear OTR] è una delle opportunità. Chiaramente Yokohama ha annunciato il chiaro obiettivo di espandersi nel segmento off-the-road in qualsiasi direzione. Quindi, siamo tutti molto attivi nella ricerca di acquisizioni ideali e cerchiamo di vedere se possiamo espandere la nostra attività. Yokohama è sempre più esposta al business off-the-road rispetto al passato. Ed è chiaramente visibile nei nostri numeri finanziari perché ovviamente la redditività del business off-the-road è superiore alla redditività del resto del business dei pneumatici.”

Quindi, la redditività del gruppo è aumentata molto anche attraverso quelle acquisizioni..."

"Adottare il nome Yokohama TWS ci ha anche dato l'opportunità di avere una sorta di gestione chiara dei diversi marchi che abbiamo a bordo oggi. Ieri avevamo Trelleborg come azienda e Trelleborg come marchio. Oggi abbiamo Yokohama TWS, che è proprietaria di cinque marchi diversi, il che è davvero lineare in termini di comunicazione. Ma siamo un'azienda Yokohama e siamo orgogliosi di essere un'azienda Yokohama e siamo orgogliosi di far parte di questo gruppo... Queste opportunità sono buone per sfruttare l'entusiasmo dei dipendenti nel portarli in una sorta di nuova avventura, anche se è la stessa azienda. Ma alla fine della giornata, è un'azienda con un gruppo più grande alle spalle. Quindi abbiamo implementato la chiara strategia di branding in cui quando parliamo dell'azienda in quanto tale, stiamo parlando di Yokohama TWS. Ma la comunicazione del marchio è indipendente... quando parliamo di marchi, il consumatore ci sentirà attraverso i marchi. È un po' come il Gruppo Volkswagen e come comunicano ai loro clienti attraverso i loro vari marchi di auto."

La licenza Trelleborg e Yokohama come marchio off-highway all'interno del portafoglio

Con tutto questo in mente, prenderebbe in considerazione Yokohama come marchio all'interno del portafoglio? "Al momento, è molto chiaro che abbiamo quattro marchi [Trelleborg, Mitas, Maximo e Cultor] e un focus predominante su Trelleborg e Mitas e questo continuerà nel prossimo futuro".

Inoltre, il marchio Trelleborg è visto come "un asset estremamente forte", il che ci porta a domande relative alla licenza di quel nome da parte di Trelleborg nel mondo post-acquisizione. "Abbiamo costruito questo marchio [Trelleborg] come ricorderete, trasformando i pneumatici agricoli Pirelli nel 2006 e abbiamo investito molto per costruirlo. Quindi, per noi è davvero una chiave".

In effetti, il marchio Trelleborg è così strategico che viene descritto come "una delle ragioni principali per l'acquisizione", il che esclude sostanzialmente la modifica della strategia di branding da Trelleborg al punto che "...pensare di cambiare questa risorsa [il marchio Trelleborg] in questa fase non è all'ordine del giorno...E [è] ben noto nel settore [e] ben noto ai clienti...in particolare nei segmenti in cui il marchio è estremamente visibile come l'agricoltura o l'edilizia. Quindi, non vogliamo davvero perdere il vantaggio che abbiamo da questo marchio."

Quindi come funzionano i diritti di branding? Ovviamente Trelleborg stessa esiste ancora come un'azienda di gomma più ampia, i pneumatici Trelleborg devono quindi essere

realizzati con una sorta di licenza di marchio?

“Andrò in pensione e la licenza sarà ancora lì. Questo era importante perché altrimenti l’acquisizione sarebbe stata più difficile. Una parte importante del prezzo è il marchio.”

Al contrario, quando parliamo di movimentazione dei materiali il brand è probabilmente meno rilevante per il conducente di un carrello elevatore, che spesso non sa nemmeno quali pneumatici sono montati sul suo veicolo. *“Quindi, dovremo considerare le nostre strategie di branding pensando anche a quale segmento il marchio è essenziale e in quale segmento il marchio è meno rilevante e potremmo forse adottare il nome Yokohama, l’immagine Yokohama...”*