La strategia commerciale di Toyo Tires sfida la corrente. In un periodo in cui la gran parte dei produttori e dei distributori investe in servizi, insegne e marketing per distinguere la propria offerta, Toyo Tires ha infatti deciso di puntare sulla sostanza: buon prodotto, servizi adeguati e costi aziendali contenuti per poter offrire quello che **Fabio Merli**, amministratore delegato di Toyo Tire Italia considera *"se non il migliore, sicuramente uno dei migliori posizionamenti qualità/prezzo del mercato".* Ne abbiamo parlato con Merli ad Autopromotec, dove quest'anno l'azienda giapponese ha debuttato.

Come è andata la prima partecipazione da espositori ad Autopromotec?

Siamo estremamente soddisfatti di questa nostra prima partecipazione alla fiera di Bologna, sia in termini di visitatori, che in termini di immagine, perché il nostro stand è stato giudicato come uno dei più belli della manifestazione.

L'immagine conta molto?

In realtà, Toyo Tires punta più alla sostanza che alla forma. La filiale italiana, ad esempio, si trova a Livorno, quando avremmo potuto scegliere una sede più rappresentativa, magari in una località più importante dal punto di vista dell'immagine. La nostra scelta è stata determinata dal fatto che i container arrivano al porto di Livorno e abbiamo fatto in modo di ridurre al minimo i costi per trasferire gli pneumatici al nostro magazzino.

Quali sono i benefici del mantenimento dei costi bassi?

Tutta la nostra organizzazione è tesa a garantire dei costi tali che ci permettano di esser propositivi sul mercato, per posizionamento del prezzo e qualità del prodotto. Il risultato è che abbiamo uno dei migliori rapporti qualità-prezzo di tutto il settore e questo per i rivenditori è un elemento fondamentale.

Toyo Tires viene vista talvolta come "un'isola felice" in un mercato dove tutti sgomitano e mettono sotto pressione la distribuzione con rapporti che, a volte, sono oppressivi o conflittuali. La strategia che abbiamo adottato si focalizza su correttezza e buon senso: quando promettiamo una cosa la facciamo, gestiamo l'amministrazione in modo corretto e, come servizio, garantiamo la giusta rapidità e precisione nelle consegne, ma sempre con il massimo equilibrio tra costo e servizio erogato. Insomma facciamo sì che i clienti possano fidarsi di noi a 360 gradi. Quando il rivenditore ha un buon prodotto, un posizionamento di prezzo idoneo, un buon servizio di base e un approccio al mercato ben definito e chiaro, ha

tutto ciò che gli serve.

Questa nostra proposta, semplice ed efficace, è presupposto per la creazione di un rapporto fiduciario con il cliente Toyo Tires che si traduce, per esempio, in un numero: il 30% dei nostri volumi sul canale retail li realizziamo con container diretto.

Quindi ci sono clienti che ordinano interi container?

Esatto. Abbiamo introdotto e spinto questa tipologia di approccio alla vendita diretta, anche se è effettivamente controcorrente, in un mercato dove tutti cercano di fornire il prodotto su base giornaliera. Però funziona e questo è un segnale forte che viene dal mercato e che dobbiamo tenere in considerazione: quando ci sono le giuste condizioni e la motivazione, i clienti sono disponibili anche a fare degli investimenti importanti che, come tali, devono ovviamente garantire gli opportuni ritorni in termini economici. I container non transitano nel nostro magazzino ma, dal Giappone, arrivano direttamente a casa del cliente. Naturalmente, come ripeto, le condizioni commerciali devono essere adeguate ed interessanti. Occorre riconoscere che questo è reso possibile anche grazie alla rigorosa selezione dei nostri clienti effettuata negli anni, scegliendoli in base alle loro capacità imprenditoriali, alle loro capacità di investimento e, non ultimo, per le loro strutture.

Come è strutturata la filiale italiana?

In questi cinque anni in Toyo Tire Italia ho lavorato molto sull’organizzazione della struttura. Oggi la squadra è composta da una trentina di persone, che prima erano multitasking, mentre adesso sono inquadrate in un organigramma preciso, per cui ogni ufficio ha delle competenze specifiche. Abbiamo potenziato il credit management, dotandolo di nuovi strumenti di controllo e l’area marketing, con l’inserimento un price analyst che, collaborando a stretto contatto con i colleghi europei, ha permesso di raggiungere una reale armonizzazione dei prezzi in Europa. Inoltre abbiamo creato ex novo un B2B, che non è soltanto uno strumento commerciale, ma un vero e proprio supporto alle attività dei nostri clienti e della forza vendita.

Quello di Toyo Tire Italia è un modello organizzativo europeo?

No, in realtà è un modello italiano, che però è stato molto apprezzato a livello centrale, tanto che se ne tenterà la replica anche in altri Paesi. Questo è per me motivo di orgoglio personale ma, soprattutto, è anche il giusto riconoscimento al lavoro svolto da chi c’era prima di me e che aveva avuto una visione veramente lungimirante.

Toyo Tires sta cambiando modello strategico?

L'azienda sta cambiando e non solo a livello italiano. Siamo in una fase di trasformazione molto importante e ci sarà un maggiore coinvolgimento della nostra struttura in quelle che saranno le politiche commerciali dei prossimi anni in Europa.

Posso anticipare che, grazie al rafforzamento della partnership con Mitsubishi che adesso detiene il 20% della nostra azienda, saranno effettuati investimenti importanti tesi ad aumentare la nostra capacità produttiva nel medio termine.

Che quota di mercato ha in Italia Toyo Tires?

Nei primi mesi di quest'anno, il mercato degli pneumatici, ha registrato una leggera contrazione. Noi però stiamo avendo buoni risultati e siamo sopra ai numeri dello stesso periodo 2018. Nel contempo, stiamo anche migliorando il mix delle nostre vendite a favore della gamma UHP: infatti la crescita del 17% ottenuta nel 2018 in questa categoria di prodotti non ci ha impedito di crescere di un ulteriore 14% ad oggi.

Nel 2018 la nostra quota si è attestata attorno al 3%, ma bisogna considerare che noi ci rivolgiamo principalmente al canale retailer e che collaboriamo con solo alcuni distributori locali, soprattutto in prossimità delle grandi città, dove è necessario avere un servizio più capillare e puntuale.

Infatti se dovessimo stimare la nostra share of business nel canale retailer questa si attesterebbe intorno al 7%: in alcuni punti vendita siamo ormai diventati il primo brand e sempre più spesso siamo almeno il secondo o il terzo.

Come possiamo sintetizzare la chiave del successo di Toyo Tires in Italia?

Noi manteniamo l'approccio di sempre: abbiamo un prodotto di qualità e cerchiamo di offrire un livello di servizio adeguato per avere un corretto rapporto di base con il cliente, senza eccedere. In questo modo riusciamo a contenere i costi e creiamo attorno al rivenditore una serie di condizioni tali da rendergli naturale e conveniente proporre il nostro prodotto. Ovviamente, in questa logica, la relazione personale gioca un ruolo molto forte. Il nostro staff commerciale ha un'anzianità di servizio media di circa 18 anni. Non abbiamo turnover e questo crea fidelizzazione perché sia l'azienda, ma soprattutto i nostri clienti, hanno sempre gli stessi punti di riferimento. Un aspetto, questo, che riteniamo

fondamentale per mantenere un rapporto di fiducia reciproco duraturo nel tempo.