

Il 6 febbraio Fintyre ha annunciato di avere [concluso il concordato preventivo, in anticipo di 15 mesi](#) sulla scadenza prevista, e di aver ottenuto un finanziamento da 20 milioni di euro da Banco BPM. L'azienda di Seriate, in provincia di Bergamo, ha 245 dipendenti, una rete di 190 commerciali e 14 magazzini, grazie alla quale serve più di 20mila clienti, con oltre 5 milioni di pneumatici venduti all'anno. I ricavi, a fine 2023 hanno superato i 385 milioni di euro e l'obiettivo 2025 è di superare i 450 milioni di euro. Oggi Fintyre è posseduta al 91,5% da Springwater Capital, un fondo di special situation e all'8,5% da diverse società riconducibili al fondo americano Blackstone.

Hanno contribuito in maniera determinante all'estinzione della procedura di concordato i fornitori, i clienti, il personale e, senza alcun dubbio, il CEO **Mattia Franchi**, inizialmente chiamato a gestire la ristrutturazione del debito, come consulente di Deloitte e, poi, da aprile 2022 diventato amministratore delegato dell'azienda e regista di questa importante transizione.

Abbiamo incontrato l'ing. Franchi per capire come è stato possibile sanare la situazione debitoria in un così breve lasso di tempo e, soprattutto, per conoscere quali sono i piani e le strategie di Fintyre per il presente e il futuro.

Quali sono stati gli elementi che hanno consentito di concludere la procedura di concordato con un anticipo di 15 mesi?

Legherei il risultato a tre aspetti fondamentali molto collegati tra di loro. Il primo è la capacità della nostra forza vendita di recuperare molto velocemente i clienti e le quote di mercato, che nel 2020/2021 Fintyre aveva perso. La squadra commerciale è stata molto brava, ed è stata supportata da tutta l'azienda, perché altrettanto rapidamente siamo riusciti a recuperare e consolidare in maniera molto più forte di prima i rapporti con quasi tutti i produttori di pneumatici. Tornare ad avere la distribuzione dei brand e delle gamme adeguate è stata l'arma che ha consentito alla nostra forza vendita di andare a riconquistarsi i clienti. La combinazione di questi aspetti è stata vincente. Si aggiunge poi un'organizzazione e gestione aziendale oculata e fortemente orientata dalla capacità di generare cassa, piuttosto che fatturati senza margini. Sono questi i tre elementi che ci hanno consentito di recuperare così velocemente.

È stata una combinazione vincente, a cui non è mancata anche un po' di fortuna. Bisogna infatti dire che sono stati due anni difficili, in generale: prima la guerra in Ucraina, poi l'inflazione e adesso una nuova guerra con i problemi connessi alla logistica.

L'attenzione ai costi e alla marginalità rimarranno le linee guida anche nel

prossimo futuro?



Assolutamente sì, dobbiamo continuare a lavorare sui costi, perché questo è un business con delle marginalità contenute, quindi essere rigorosi ed estremamente attenti ai costi e alla generazione di cassa è fondamentale, anche se, a volte, può significare rinunciare a delle opportunità di business. Quello che stiamo facendo è costruire e mettere il maggior numero possibile di frecce nella faretra della nostra forza vendita, perché possa far crescere e consolidare i rapporti con i clienti, che in questi anni sono stati esemplari, perché la loro fedeltà non era scontata.

Come è stato ristrutturato il debito?

Sono stato chiamato dal precedente management per gestire la ristrutturazione, come consulente, in quanto ero Responsabile dell'area Restructuring di Deloitte, l'azienda selezionata per l'affiancamento. Da consulente ho accompagnato l'azienda, il 15 giugno del 2020, al deposito della domanda di concordato con 350 milioni di euro di debiti. Oggi abbiamo cassa positiva ed i debiti sono stati azzerati.

Sicuramente una parte importante del debito è stata stralciata grazie alla procedura di concordato, un'altra parte è stata sanata con il contributo di Springwater, che ha messo nuovi capitali all'interno dell'azienda, e una terza parte l'abbiamo generata noi, gestendo il capitale circolante ed in particolare il magazzino in modo virtuoso.

È cambiata anche l'organizzazione? C'è stato bisogno o ci sarà bisogno di ridurre la struttura?

Fintyre oggi è un'azienda ben organizzata e non è prevista alcuna ristrutturazione. In questi due anni, abbiamo avuto delle uscite, anche se non in modo significativo che abbiamo rimpiazzato ove necessario con figure giovani che possa seguire i nuovi progetti di sviluppo.

Che ruolo ha Franco Gomme nel contesto dell'azienda?

Per quanto riguarda Franco Gomme, di proprietà di Fintyre al 100%, si tratta di una nostra rete commerciale molto importante, perché legata a logiche, approcci e modalità di gestione della clientela che sono diverse da quelle di Fintyre e quindi complementari. C'è sicuramente una regia comune, ma penso che, sul mercato abbia ancora molto senso mantenere un po' di indipendenza tra le due realtà, perché crea valore aggiunto per entrambe le società.

Ci sono novità nel segmento agro-industriale?

L'anno scorso la persona di riferimento per il settore agro-industriale ha scelto un nuovo percorso professionale, ma abbiamo inserito nuove figure molto capaci e anche molto più allineate alle nuove vedute e strategie, come ad esempio l'attenzione alle rotazioni di magazzino, elemento particolarmente critico in questo momento in cui il mercato è un po' in difficoltà.

Come brand, continuiamo la collaborazione storica con Alliance, Ozka a cui teniamo molto, e abbiamo stretto una partnership con Ceat, su cui pensiamo di potere lavorare molto bene. Abbiamo anche un progetto molto importante in via di definizione, che presenteremo a breve.

Ci sono novità distributive anche sul settore consumer?

Abbiamo preso la distribuzione in esclusiva del marchio Sava e del marchio Uniroyal, che naturalmente Continental continuerà a veicolare attraverso la sua rete. Sono convinto che potremo fare un buon lavoro.

Ci sono anche altri progetti in via di definizione, ma quello che mi fa davvero piacere dire è che quasi tutti i produttori, quando hanno intenzione di avviare dei progetti, ci interpellano. Questo è motivo di grande orgoglio, perché penso che sia la conseguenza dell'aver dimostrato professionalità e competenza.

Annunceremo, quindi, altre novità, però io penso che, per creare valore in un'azienda, ci voglia del tempo. Per questo motivo dobbiamo scegliere su cosa investire, selezionare alcuni progetti e impegnarci su quelli, anche perché oggi il mondo della distribuzione e della produzione stanno cambiando, come dimostrano tutte le comunicazioni di aperture, spostamenti, modifiche e chiusure di stabilimenti. C'è necessità di forti cambiamenti interni anche nella distribuzione, che nei prossimi 5-10 anni si trasformerà pesantemente.

Il settore è pronto al cambiamento?



Bisogna assolutamente avere la mente aperta e staccarsi dagli stereotipi del “si è sempre fatto così” o “in questo settore funziona così”. Per 25 anni sono stato un consulente aziendale e, tutte le innumerevoli volte che ho visitato un’azienda, sentivo sempre queste frasi. Cambiare è sicuramente faticoso per tutti, anche per me, ma se si vuole crescere bisogna essere disposti a farlo. Bisogna prendere quello che c’è, studiarlo, analizzarlo e migliorarlo, ma per fare questo bisogna essere disposti a mettersi in gioco e anche a cambiare le proprie posizioni.

Probabilmente fa la differenza il fatto che lei non provenga dal mondo delle gomme...

Se, come nel mio caso, hai la fortuna di avere in azienda persone molto esperte del settore, penso proprio di sì, anche se, a volte, vengo visto come l’ingegnere, l’uomo dei numeri, che antepone la ragione alle emozioni. È così, sono un ‘quantitativo’, non decido sulla base delle “sensazioni” e, quindi, anche davanti a un progetto o un’opportunità di business, mi concentro su quanto, in maniera oggettiva, vi sia la possibilità di guadagnare o risparmiare. Se per i miei colleghi esperti di business l’opportunità è interessante e i numeri la confermano, do sempre la mia approvazione.

Dove si colloca oggi Fintyre nel panorama italiano della distribuzione e dove vuole arrivare?

I dati ufficiali del 2023 non sono ancora disponibili, perché l’anno si è appena concluso. Né so che risultati abbiano registrato i nostri concorrenti. Fino all’anno scorso, comunque, Fintyre era ancora il distributore più grande d’Italia, con oltre 355 milioni di fatturato, seguito da Univergomma e poi, a distanza, da Carlini Gomme e Tagliabue Gomme Gross.

Nel 2023 noi siamo cresciuti del 10% arrivando a 385 milioni di fatturato, mentre il mercato ha perso il 2,5%. Non so esattamente cosa abbiano fatto i concorrenti, ma noi speriamo di mantenere la prima posizione anche quest’anno. Comunque staremo a vedere i bilanci.

La nostra ambizione è di confermare la nostra leadership e continuare a mantenere il posizionamento che abbiamo in Italia. Vogliamo continuare a operare come sappiamo fare, rimanendo concentrati sul mercato italiano e non su quelli esteri. L’ambizione è quella di arrivare, nel giro di poco tempo, ad un fatturato di 450 milioni di euro. È un’ambizione sfidante, ma realistica.

Continueremo a lavorare in maniera analitica, ma poi naturalmente dipenderà anche da quello che succede nel mondo. Di sicuro, oggi come oggi, abbiamo le potenzialità per

raggiungere gli obiettivi che ci siamo posti.

Come cambierà, secondo lei, il mondo della distribuzione nei prossimi anni?

La distribuzione cambierà, perché comunque il costo degli pneumatici continua ad aumentare, come continuano ad aumentare i costi della logistica. Crescente è anche la complessità del livello di servizio, delle gamme ed il mercato è sempre più competitivo soprattutto per le aziende di dimensione contenuta e meno strutturate.

Sappiamo anche che è un settore dove l'evasione ha un'incidenza, purtroppo importante, su cui non possiamo fare nulla. Però ci auguriamo che, andando avanti con gli anni, questo fenomeno si riduca.

Alla fine, il nostro business è la distribuzione, un settore in cui le dimensioni, l'efficienza e le economie di scala sono decisive. Poi, io in realtà ritengo che per avere una crescita sana, i fatturati, i margini e la cassa, debbano crescere insieme, ed è questo il nostro vero obiettivo.

Il management è cambiato?

La squadra è cambiata abbastanza. Ci sono dei nuovi responsabili in funzioni chiave, come logistica, risorse umane, finanza e sicurezza & ambiente. Il rinnovamento del team non è terminato e, a breve, ci saranno altre grandi novità.

In particolare, credo che Fintyre, sull'aspetto commerciale, possa fare un salto in avanti importante, gestendo l'area vendite e marketing in modo un po' più moderno, utilizzando la tecnologia e gli strumenti oggi disponibili. Da questo punto di vista penso che il settore dello pneumatico possa svilupparsi molto come è già avvenuto in altri comparti.

L'attenzione alla sostenibilità ambientale è un tema che vi tocca?

Probabilmente al momento siamo dei precursori, perché il tema dell'impatto ambientale si rivelerà decisivo nei prossimi 5 anni. Noi, non avendo produzione, non abbiamo molti elementi che impattano sulla sostenibilità ambientale, ma penso sia importante l'approccio mentale all'argomento. Il tema per noi è molto importante e lo diventerà sempre di più soprattutto nel gestire la partnership con i produttori, che sono molto più avanti e hanno esigenze più impellenti, che naturalmente si propagano sulla filiera.

Stiamo lavorando parecchio e abbiamo fatto, nel nostro piccolo, tutta una serie di interventi in questa direzione: dalla sostituzione di tutte le luci alla scelta di materiali biodegradabili per la detergenza a una serie di iniziative a sostegno di Fondazioni locali. Insomma, stiamo

cercando, per quello che possiamo, di prestare attenzione a questi temi. Quest'anno pubblicheremo il primo report di sostenibilità e l'anno prossimo avremo la certificazione di bilancio di sostenibilità.

Questo, al di là del valore intrinseco che ha per me e per l'azienda, rappresentare per il nostro azionista un elemento di grande sensibilità. Credo infatti che possa diventare un'opportunità per il futuro, perché forse un giorno, come avviene già in altri settori, i produttori di pneumatici selezioneranno i loro partner anche in base alla disponibilità di un bilancio ecosostenibile. Forse non succederà subito, però noi crediamo nell'importanza della sostenibilità e stiamo già investendo in questa direzione.

© riproduzione riservata pubblicato il 19 / 02 / 2024