



IL GRUPPO DELLA TOFFOLA E LA GRANDE OPERAZIONE DI INTEGRAZIONE TECNOLOGICA AL SERVIZIO DELLA FILIERA. PARLA, PER LA PRIMA VOLTA, L'AD ANDREA STOLFA



Tecnologie per il vino NASCE UN POLO ITALIANO CON AMBIZIONI GLOBALI

di GIULIO SOMMA e FABIO GIBELLINO

Creare una holding industriale integrata, in grado di offrire soluzioni tecnologiche "chiavi in mano" per ogni tipo di cantina, grande o piccola: ecco l'ambizioso obiettivo del Gruppo Della Toffola, promosso dal fondo di private equity Investindustrial, che ha aggregato attorno all'azienda core un team di nove imprese specializzate nei diversi processi di cantina. Crescita dimensionale, integrazione, innovazione, sostenibilità, focus sui servizi e sviluppo internazionale gli asset del Gruppo, che punta a 500 milioni di euro di fatturato. Anche perché il fondo non ha previsioni di uscita a breve...

Scommettere sul processo produttivo del vino per creare un polo industriale in grado di poter competere da protagonista sui mercati internazionali, puntando su un'offerta integrata di macchinari dalla raccolta dell'uva fino alle tecnologie di fine linea. Perché il vino italiano ha alle spalle una filiera di forniture, tecnologie e soluzioni per il vigneto e la cantina poco celebrata ma indispensabile e di eccellenza, riconosciuta in tutto il mondo. Filiera che però soffre, come accade anche per l'universo vitivinicolo, di frammentazione e deficit dimensionali. È per questo che, come per il vino, in altro singolare parallelismo, la necessità di rafforzare poli produttivi consistenti anche in termini volumici e di fatturato è diventato motivo di attrazione per i fondi d'investimento, così come per i grandi gruppi industriali che stanno guardando al settore con sempre maggiore interesse. Ed è in questo contesto che il primo settembre del 2020 nasce l'operazione promossa da Investindustrial, uno dei più importanti fondi di private equity (vedi box a pag. 3), che decide di rilevare il 73,5% di Della Toffola, gruppo trevigiano leader mondiale nella progettazione e realizzazione di macchine e linee automatizzate in diversi settori della produzione di bevande, vino in primis. Operazione che ha dato il via a un percorso concluso, per ora, con una tripla acquisizione sul finire del 2021 che ha coinvolto Bertolaso, Permeare e Ape Impianti. Nelle intenzioni del management del Gruppo e di Andrea Bonomi, che di Investindustrial è il fondatore, c'è dunque la creazione di un sistema integrato in grado di offrire alle cantine un servizio completo e su misura, in una logica di partner tecnico globale capace di competere sui principali mercati internazionali. A raccontare per la prima volta la genesi, il presente e gli obiettivi del progetto - in questa intervista esclusiva al Corriere Vinicolo - è **Andrea Stolfa**, amministratore delegato del Gruppo Della Toffola e manager di consolidata esperienza a fianco di Investindustrial.

Innanzitutto ci racconta qual è la genesi del progetto?

Il progetto di costruzione del gruppo nasce partendo dalla mission istituzionale di Investindustrial: la creazione di valore ottenuta attraverso l'affiancamento alle aziende di impostazione familiare, nel caso del vino radicate soprattutto nel Nord-est, per accompagnarle nella crescita e nella managerializzazione, con l'obiettivo di trasformarle da realtà con una buona presenza internazionale a società leader nei mercati internazionali, grazie alla focalizzazione su tecnologia, persone e sostenibilità.

Un compito non semplice vista la tipicità delle aziende italiane...

Questo è implicito, ed è anzi la premessa del nostro lavoro. Non è un segreto che l'Italia sia molto forte nell'affermare competenze specifiche, in particolare nel manifatturiero, salvo poi perdere le grandi partite internazionali a causa delle ridotte dimensioni della maggior parte dei suoi attori industriali. Quindi noi lavoriamo per recuperare questo gap, accompagnando il "saper fare" delle imprese con una struttura manageriale in grado di valorizzare e far crescere la capacità tecnica. Intervento che comprende anche un'attenzione particolare nel promuovere investimenti soprattutto in termini di ricerca, innovazione e sostenibilità.

E come si colloca la vostra progettualità in un territorio vergine come quello della tecnologia legata al mondo del vino?

La ricerca di settori nuovi per noi è una costante imprescindibile. La filiera della tecnologia e delle forniture per il vino, così come accade un po' in tutto il beverage, vive di tutti i limiti già accennati. Per contro c'è tecnologia, valore, sostenibilità e made in Italy. Un cocktail che per noi è sinonimo di compatibilità strategica in grado di offrire ai nostri clienti un'offerta completa che ci consenta, in una logica di gruppo, di dare origine a una nuova realtà: importante in termini dimensionali e sui generis in termini di soluzioni.

Qual è stato, o qual è in genere, il primo passo che Investindustrial compie nella creazione di un nuovo progetto?

Innanzitutto consideriamo che questo è un mondo dove ci sono dei giganti assoluti da una parte e aziende molto piccole dall'altra.

LE AZIENDE DEL GRUPPO DELLA TOFFOLA

PROCESSING SOLUTIONS

DELLA TOFFOLA

permeare

bertolaso



GIMAR

SIRIO ALIBERTI

Zitalia

APE

FRILLI

Priamo
FOOD TECHNOLOGIES

TOGETHER WITH

DELLA TOFFOLA
GROUP

Il Gruppo Della Toffola è un team di dieci aziende specializzate operanti nel sistema industriale legato alla produzione enologica, del beverage e alimentare, divisa in aziende che si occupano di processing e aziende che si occupano di bottling. La capogruppo, **Della Toffola**, ha oltre sessant'anni di esperienza nella realizzazione di macchinari e impianti per il mondo del vino e delle bevande e fornisce soluzioni sostenibili chiavi in mano per l'industria del vino. **Frilli**, con i suoi oltre cent'anni di storia, realizza impianti di distillazione all'avanguardia e distillerie complete per la produzione di alcolici e alcol partendo da qualsiasi materia prima. **Priamo** forte di un percorso ultratrentennale fatto di innovazione, design italiano e sostenibilità, lavora per migliorare la nutrizione delle persone progettando e realizzando macchine e sistemi per il settore lattiero-caseario e delle bevande. **Permeare** è uno dei massimi specialisti nella filtrazione e separazione tangenziale per vino, bevande e nutraceutica, grazie a tecnologie di alta qualità, sostenibili e su misura per diversi tipi di clienti. **Sirio Aliberti** è la prima azienda a produrre autoclavi e cisterne per l'industria vinicola, ed è oggi un punto di riferimento per quel che riguarda il processo di vinificazione, grazie alle sue soluzioni altamente avanzate e sostenibili. **Gimar** è leader internazionale nei sistemi di vinificazione e stoccaggio con oltre 60 anni di storia alle spalle, ed è nota per i suoi serbatoi e sistemi brevettati in acciaio inossidabile. **Bertolaso**, forte di un patrimonio storico lungo oltre 140 anni, è sinonimo di imbottigliamento di vino e bevande per grandi e piccoli produttori in tutto il mondo. **Ave** progetta e realizza macchine e impianti completi per l'imbottigliamento e il confezionamento di alimenti liquidi e non. **Z-Italia** progetta sistemi di etichettatura all'avanguardia in grado di soddisfare i più elevati requisiti di prestazioni e standard di qualità fornendo soluzioni brevettate che rendono l'etichettatura, il riciclaggio e la gestione delle risorse più efficienti e sostenibili. **Ape Impianti** progetta e costruisce dal 1961 macchine e linee complete per il confezionamento dedicate al settore beverage e food, grazie a una gamma completa di macchinari per la depallettizzazione, l'incartamento, l'inserimento degli alveari, la chiusura del cartone e la pallettizzazione.

Da qui, prima di investire, sondiamo se il potenziale del settore e delle varie aziende che lo compongono esprime un vantaggio competitivo e riconoscibile. Una volta determinato il potenziale ci muoviamo perché noi, prima ancora di diventare partner di un soggetto, vogliamo esserlo dell'intera filiera: cerchiamo di creare quante più sinergie possibili proprio per accrescerne il valore complessivo in campo internazionale.

E perché la scelta è caduta su Della Toffola?

Perché già era dotata di un buon livello di diversificazione e perché, oltre alla stessa Della Toffola, possedeva Sirio Aliberti, Gimar e al-



PERMEARE

processing solutions



PRIAMO



SIRIO ALIBERTI



GIMAR



FRILLI

tre aziende già operanti al di fuori del vino. Non aveva ancora una piena integrazione di tutte le aziende ma c'erano tutte le premesse. Noi siamo intervenuti per sviluppare questo potenziale, creando un gruppo integrato che mette insieme i migliori specialisti.

Può illustrarci brevemente qual è la cronistoria del progetto?

Tutto ha inizio nel 2020 con l'acquisizione del 73,5% di Della Toffola che rappresenta il cuore e la base del progetto. Poi, dal 2021, abbiamo iniziato ad esplorare il settore studiando altre aziende che potevano essere integrate: quindi abbiamo acquisito la Frilli, specializzata nella distillazione, settore che ci interessa per le numerose interazioni che ha con il beverage in generale. Una realtà piccola, intorno ai dieci milioni di euro di fatturato, ma in grado di conquistare una ribalta internazionale se ragionata in un gruppo molto più completo.

L'idea dell'integrazione totale è arrivata subito?

Quasi, perché successivamente alle prime acquisizioni abbiamo capito che c'era la possibilità di creare un vero servizio completo su tutta la filiera. Questo perché in precedenza chiunque proponeva una cantina completa "chiavi in mano" in realtà non faceva altro che commercializzare altre aziende. Il nostro obiettivo, invece, è quello di offrire un prodotto completamente integrato, anche a livello ingegneristico, esclusivamente attraverso le aziende del gruppo.

Poi?

Nel novembre 2021 arrivano le acquisizioni di Bertolaso, azienda con una storia ultracentenaria e leader nel settore dell'imbottigliamento, di Ape Impianti e di Permeare, altre due società che rappresentano eccellenza, innovazione e sostenibilità nei rispettivi campi, che sono il packaging per la prima e i processi di filtrazione per la seconda.

Come vi ponete nei confronti delle aziende acquisite?

Diciamo che Investindustrial concepisce più una logica di partnership che va oltre il mero accordo commerciale, nel senso che noi non ci limitiamo a comprare e vendere aziende in un lasso di tempo predefinito. Scegliamo un processo più lento, di medio-lungo periodo che, con il passare del tempo, si trasforma in un approccio più solido nel costruire rapporti di fiducia e di reale partenariato tra noi e i soci storici rimasti in azienda.

Quindi con quale dinamica sono avvenute le acquisizioni?

Generalmente diventiamo azionisti di maggioranza, mentre i soci storici, o i fondatori, reinvestono una parte del ricavato dalla vendita nel nuovo gruppo. Operazione che li porta a essere, a loro volta, azionisti di rilievo. Questo è un aspetto fondamentale, perché allinea gli interessi di lungo periodo di tutti i partner legandoli al destino del gruppo nel suo insieme. Noi riteniamo sia fondamentale imparare a ragionare in termini d'insieme superando la logica di parte legata all'appartenenza all'impresa originaria.

Può quantificare l'ordine di grandezza della quota di maggioranza che voi tendete ad acquisire?

Non c'è una regola precisa, a noi interessa una maggioranza stabile, solitamente siamo sopra il 60%.

In un gioco di equilibri, il vostro investimento quanto è da considerarsi finanziario e quanto industriale?

Innanzitutto, e considerando gli investimenti fatti, posso dire che il nostro approccio è più di natura industriale che finanziaria, perché è la componente industriale che fa la differenza. Noi ragioniamo e operiamo con l'obiettivo primario di sviluppare la dimensione industriale delle imprese che acquisiamo. Alle strategie di uscita pensiamo solamente a tempo debito, non ci poniamo orizzonti definiti e definitivi.

Come trattate le competenze e a chi avete affidato la gestione?

Per conseguire gli obiettivi detti prima, generalmente lasciamo che le aziende siano guidate dai manager storici, quasi sempre della famiglia, ai quali affianchiamo una struttura di manager esperti del mondo della finanza, della gestione e della sostenibilità. Appliciamo la logica dell'investire assieme, dove Investindustrial porta finanza e competenze manageriali, l'azienda porta competenze tecniche. E appunto, dove i proprietari diventano soci del fondo.

E quindi qual è il ruolo di Investindustrial?

Far lavorare i manager, cioè me e il mio team, sostenendoci e condividendo gli indirizzi di lavoro. Ma non è operativa nella gestione del business.

Come avete organizzato il neonato network industriale?

Abbiamo creato all'interno del gruppo delle divisioni organizzate in relazione alle fasi del processo produttivo così da arrivare a un'integrazione totale di un sistema che parte dai sistemi informatici ai processi di wine making - dalla raccolta dell'uva alla filtrazione, all'imbottigliamento - per arrivare alla distillazione e, per ultimo, al confezionamento.

E in termini di comunicazione e marketing come vi muoverete? Continuerete a valorizzare i singoli brand delle aziende acquisite o punterete al rebranding della capogruppo come asset primario, in coerenza con l'impostazione dei servizi integrati e completi per la cantina "chiavi in mano", mantenendo le imprese in secondo piano? Come vi presenterete, ad esempio, al prossimo Sime?

A livello di comunicazione e marketing ci stiamo muovendo e ci muoveremo come un'identità di Gruppo, capace però di valorizzare la storia e le competenze dei singoli brand. La filosofia che porteremo al prossimo Sime è quella del team di specialisti per il mondo del vino e del beverage.

A questo punto dell'opera cosa manca per la completezza del gruppo?

Per quanto riguarda il portfolio delle aziende, è irragionevole pesare il 100% di tutti i singoli step del processo produttivo: ora siamo all'80% ma ci sono competenze che possiamo sviluppare internamente senza quindi il bisogno di andare a cercarle sul mercato.

La stessa cosa vale anche per quanto riguarda il personale, avete le professionalità per sviluppare quel 20% che vi manca?

Acquisire personale sempre più specializzato è una delle nostre priorità. Per sviluppare un'azienda, e a maggior ragione un gruppo come questo, è necessario arruolare professionalità di alto profilo e specializzate e ispirate a principi di inclusione e diversity. Penso ad esempio alla figura degli enologi che vorrei integrare anche nei reparti di ingegneria, perché il nostro prodotto deve seguire le necessità produttive di cantina. In questa direzione abbiamo già iniziato a muoverci. Per esempio, a capo della filiale francese abbiamo nominato un enologo che ha anche una formazione ingegneristica. Un altro obiettivo è l'aumento del numero di donne in azienda, in ruoli di leadership.

E in termini di sviluppo qual è la situazione?

Stiamo lavorando per rafforzare l'offerta al di fuori del mondo del vino. Guardiamo al beverage complessivo, dove vogliamo arrivare a offrire una "via italiana" di macchinari e tecnologie articolata sempre all'interno di un pacchetto completo. In questa direzione posso dire che stiamo ottenendo risultati di crescita interessanti nel mondo della birra. E questo anche perché il confine netto che c'era tra i vari settori produttivi si va sempre più assottigliando, e offrire nuove opportunità di business a nuovi clienti rappresenta un punto fondamentale per il nostro futuro.

Vi siete dati un target di fatturato più o meno ideale?

Per compiere un percorso come questo, puntiamo ad arrivare almeno a 500 milioni di euro di fatturato. Un dimensionamento inferiore non ci consentirebbe i grandi investimenti, e non ci darebbe la forza necessaria nel trattare, a esempio, i prezzi e le forniture delle materie prime. Ma non solo: ci renderebbe meno attraenti anche agli occhi di quei giovani talenti che ambiscono a lavorare per aziende leader. Quando lo raggiungeremo però è ancora presto per dirlo.

Quel target come vi collocerebbe sul palcoscenico internazionale?

Ci farebbe diventare protagonisti globali del nostro settore: tra i più grandi.

E adesso a che punto siete?

Siamo partiti con un gruppo che fatturava 110 milioni nel 2020 e nel 2021 abbiamo sfiorato i 210 milioni. La nostra ambizione per il 2022 è quella di superare i 250 milioni di euro; contesto permettendo.

Per quanto riguarda invece le marginalità (Ebitda)?

L'obiettivo è difendere le marginalità delle nostre aziende anche in questo delicato contesto inflattivo e di scenario, con l'obiettivo di generare valore nel lungo periodo.

L'industria italiana ha sempre più a che fare con il passaggio generazionale, voi cosa avete trovato?

Il nostro intervento interessa aziende vicine al passaggio generazionale, che capiscono che occorre un cambio di modello per competere nel mutato scenario internazionale, imprese che intendono evolvere dal tradizionale modello familiare che le ha portate al successo verso organizzazioni più strutturate in logica di consolidamento. Così cercano partner finanziari o industriali in grado di aiutarli nel compiere il "salto", pur preservando il proprio heritage. Ragionamenti che si sposano perfettamente con la nostra idea di investimento.

C'è un punto fermo del progetto sul quale non si transigerà? Come ad esempio, e visti i tempi, lo sviluppo sostenibile...

Tutti i nostri progetti hanno un fortissimo potenziale di sostenibilità e guardano al minor consumo di acqua ed energia, razionalizzazione delle risorse, circolarità. Innovare con lo scopo di generare sostenibilità è una necessità per i nostri clienti. Nella filtrazione, ad esempio, siamo riusciti a entrare in settori che prima non toccavamo proprio grazie a prodotti sostenibili e innovativi. Ora siamo in grado di garantire una combinazione che allarga il portafoglio e di offrire alternative a partner come le grandi aziende vitivinicole americane, che guardano con attenzione ai temi della sostenibilità, in particolare in questo scenario di elevati costi energetici. Non solo, sostenibilità per noi significa anche valorizzare le specificità e competenze di aziende di regioni diverse. Infine, e non mi stancherò mai di ripeterlo, guardiamo a un'integrazione vera e progettuale: non ci interessa offrire pacchetti completi assemblando marchi. Tutto deve essere in sintonia. Sappiamo che è un progetto non facile da realizzare ma per noi è imprescindibile. ➔

Chi è Investindustrial



Fondato nel 1990 da Andrea Bonomi, Investindustrial, con i suoi 11 miliardi di euro di capitale raccolto, è uno dei principali gruppi d'investimento indipendenti europei. Il suo modus operandi, imprenditoriale e industriale, lo porta a fornire alle aziende, generalmente appartenenti al segmento mid-market, sia capitali a lungo termine che competenze industriali, sostegno operativo e piattaforme globali. Il tutto con l'obiettivo di creare valore sostenibile e accelerarne l'espansione internazionale. Passato agli onori della cronaca per diverse grandi operazioni, e notizia recente, l'acquisizione della maggioranza di Eataly, Investindustrial può vantare partnership di successo con società europee, il sostegno di oltre 100 investitori istituzionali e un pool composto da 150 professionisti. A oggi, il suo portafoglio comprende ventiquattro società controllate, tra le quali, oltre al Gruppo Della Toffola, spiccano Design Holding, La Doria, CSM Ingredients, Hi Food, Guala Closures, B&B Italia, Flos e Artsana. Non solo, da oltre 20 anni Investindustrial è impegnata nella promozione dei valori legati alla sostenibilità: nel 2020 ha ottenuto la certificazione B-Corp e nel 2021 ha annunciato che tutti i suoi fondi diventeranno Net Zero, allineandosi ai cosiddetti obiettivi aziendali Science Based Targets (SBT) e coprendo tutte le fonti di emissioni, comprese quelle delle società in portafoglio. In precedenza, nel 2008, Investindustrial ha aderito al programma delle Nazioni Unite, Global Compact Ten Principles, e nel 2009 ha sottoscritto l'iniziativa Principi per Investimenti Responsabili.

bottling & packaging



Per quanto riguarda invece i prodotti? Che idea avete del futuro? Intendete battere anche vie innovative o provocatorie, come quella del vino in lattina?

Il mondo americano, che per noi è primario e dove possiamo contare su un presidio diretto, sta già richiedendo il vino in lattina. Abbiamo presentato all'ultima edizione di Drinktec, appena conclusasi, una nuova macchina per l'imbottigliamento delle lattine - sviluppata dalla collaborazione tra Ave e Bertolaso - che si presta a una funzionalità multisettoriale. La lattina è un orizzonte tecnologico che ci interessa perché trasversale e soprattutto sostenibile: non mi stupirei se il vino negli Stati Uniti potesse essere consumato sempre di più con questo packaging. Per quanto riguarda l'Italia, invece, quello che ci preme non è il consumo, ma il riconoscimento della tecnologia che ruota attorno al vino in lattina, perché arrivi forte e chiaro il messaggio di quanto ricerca e sviluppo siano importanti: anzi, sono l'attività principale.

In quale contesto di mercato vi trovate a operare? Ormai si produce vino in tutti i continenti, le esigenze sono uniformi?

In realtà il mondo è piuttosto complesso. In quello anglosassone, ad esempio, il rapporto tra tecnologia e servizi è diverso rispetto alla realtà italiana: una grande rete di assistenza e supporto tecnico locale è vitale per poter competere. In generale, il servizio per noi riveste un'importanza primaria nelle strategie di crescita, ed è su questa base che stiamo rafforzando i presidi organizzativi in tutto il mondo. Noi dobbiamo lavorare anche in questa direzione, per integrare e costruire sistemi di ingegneria capaci di servire e assistere clienti in tutto il mondo. Questo è il driver più importante per la crescita, e ne siamo consapevoli. Per questo abbiamo chiamato un grande manager di Tetra Pak per gestire l'assistenza nel Nord America, dove abbiamo sedi in California e Messico. Abbiamo in corso investimenti anche in Cile e Argentina. I nostri clienti devono sapere che i loro acquisti sono assicurati localmente da centri di assistenza che gestiamo direttamente. E la stessa cosa accade anche negli altri grandi mercati internazionali come Australia, Spagna, Francia e Regno Unito.

Avete allo studio altre acquisizioni?

Sicuramente arriveranno altre acquisizioni in Investindustrial, anche al di fuori del settore del vino.



AVE



BERTOLASO



APE IMPIANTI



Z-ITALIA

L'ultima domanda non può prescindere la via d'uscita...

Noi non abbiamo una scadenza, ma il nostro mandato è creare valore non solo di natura economica e finanziaria ma anche sociale. Oggi, più che mai, è importante la valorizzazione a 360 gradi dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance) e di sostenibilità, che significano anche sostentamento della filiera, radicamento di un'azienda con il territorio e la sua comunità. Solo così si costruisce un percorso di lungo periodo che continuerà anche dopo la nostra uscita.

Vi siete fatti un'idea di quello che succederà quando uscirete?

No, ora è troppo presto. Quando il progetto sarà compiuto prenderemo in considerazione tutte le opzioni che offrirà il mercato in quel momento.

Ma nel momento in cui Investindustrial deciderà che è tempo di uscita, che ne sarà del management?

Nel mondo anglosassone il piano di successione è fondamentale in una contrattazione, perché il nuovo investitore non si accontenta di numeri interessanti, ma vuole sapere come continuare a produrne altrettanti. Su questo punto, generalmente, in Italia si cade, per noi invece rappresenta una parte significativa della creazione di valore. In questo senso, stiamo investendo per rafforzare la compagine manageriale inserendo professionalità nei settori strategici come digital e ambiente e supportare le nostre aziende con un adeguato piano di successione, che garantisca la continuità e la crescita del business anche oltre il mandato di Investindustrial. Questa è forse l'eredità più preziosa che lasciamo ai futuri investitori.

Focus sulla sostenibilità: Vetropack al SIMEI 2022

Visitateci nel padiglione 2, stand F11-G12

vetropack 