

Una società d'investimento
europea che ha messo i temi sociali
al centro delle proprie strategie di
creazione di valore

CASO STUDIO

Forno d'Asolo

Ottobre 2018



21 Investimenti

Fondata da Alessandro Benetton nel 1992, è una società d'investimento europea presente in Italia, Francia e Polonia con fondi specifici per ogni paese e gestiti dalle sedi locali che garantiscono una conoscenza profonda del territorio in cui operano.

Investe tipicamente in aziende del mid-market, fornendo loro strumenti e competenze per crescere. In tutte le operazioni d'investimento l'obiettivo che guida le scelte manageriali è la crescita a lungo termine, da realizzare non

possano e debbano viaggiare alla stessa velocità, **individuando nella risposta ai bisogni della società un vantaggio competitivo per l'azienda.**

In oltre venticinque anni di attività 21 Investimenti ha supportato decine di aziende aiutandole a crescere in maniera sostenibile e duratura.

La responsabilità sociale è progressivamente divenuta una componente essenziale del processo di creazione di valore che 21

Abbiamo deciso di collaborare con la Shared Value Initiative di Michael Porter perché integra e arricchisce la nostra strategia di creazione di valore. In molti casi, guardare a un investimento con una prospettiva di valore condiviso ci consente di vedere nuovi modi per cambiare la traiettoria delle aziende e stimolare la crescita

Alessandro Benetton - Fondatore e Managing Partner

soltanto aiutando l'impresa nel suo sviluppo, ma puntando anche sull'ecosistema socio-economico in cui essa è inserita.

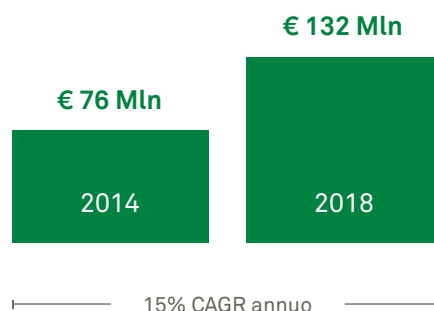
Nel 2016, 21 Investimenti ha aderito alla **Shared Value Initiative**, progetto lanciato nel 2012 da Michael Porter della Harvard Business School per la creazione di una comunità globale di organizzazioni che vedono nella risoluzione di problemi sociali un'importante direzione di sviluppo del business. 21 Investimenti crede infatti che impatto sociale e crescita

Investimenti guida nelle società partecipate perché un'azienda in crescita è un'azienda ben gestita, che sa indirizzare i propri dipendenti, investire, fare acquisizioni di nuove realtà industriali, posizionarsi correttamente sui mercati di riferimento, coltivare i propri fornitori e i clienti, che spesso sono la vera fonte dell'innovazione futura.

Uno dei recenti investimenti ceduti dal gruppo, **Forno d'Asolo**, è emblematico di questo modo di pensare e di agire. Questa azienda italiana specializzata in prodotti da forno surgelati

acquistata nel 2014 in soli quattro anni, attraverso le scelte operate da 21 Investimenti, ha registrato una crescita straordinaria, ampliando il catalogo di prodotti, la rete di distribuzione e fornendo contemporaneamente una risposta strutturata a un problema sociale individuato nell'ambito del settore Horeca (Hotellerie-Restaurant-Café), restituendo dignità professionale al mestiere del Barista attraverso l'istituzione della sua Academy e dell'innovativo master "Professione Barista".

FORNO D'ASOLO - FATTURATO



Forno d'Asolo

L'azienda

Forno d'Asolo è stata fondata **trenta anni fa** dai fratelli Fabio e Paolo Gallina, con il sogno di portare la fragranza e la freschezza dei prodotti realizzati quotidianamente nel forno di famiglia, sito a Maser (poco lontano da Venezia) anche a bar e caffetterie che operavano lontano dalla zona di produzione.

Per farlo ricorrono a un'idea decisamente innovativa per quei tempi: **sfruttare la catena del freddo per conservarli al meglio e cuocerli ogni mattina per il consumo direttamente nel punto vendita.**

L'idea si rivela vincente e l'azienda dei fratelli Gallina inizia a crescere: è l'esempio virtuoso di un'impresa familiare che grazie al duro lavoro dei propri fondatori riesce a espandere il proprio raggio d'azione in tutto il Centro-Nord d'Italia.

Il salto di livello però arriva nel 2014, quando Forno d'Asolo viene acquisita da 21 Investimenti, che vede nell'azienda una

potenzialità di crescita straordinaria. I prodotti dolciari da forno infatti, nelle loro mille declinazioni, non solo sono irrinunciabili in patria, dove siamo amanti della colazione 'caffè e cornetto al bar', ma sono sempre più apprezzati anche all'estero.

L'opportunità di mercato

Secundo i dati della Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE) **gli oltre 150 mila bar, caffetterie e pasticcerie, risultano una vera e propria istituzione da Nord a Sud del Paese: più numerosi di hotel, pensioni, ristoranti, trattorie e pizzerie.**

Un luogo di ritrovo e un modello d'impresa che fattura in Italia **18 miliardi di euro l'anno.** Tra i prodotti più consumati, **al secondo posto dopo le bevande calde e fredde ci sono le brioches, o meglio, i cornetti (12,6%).**

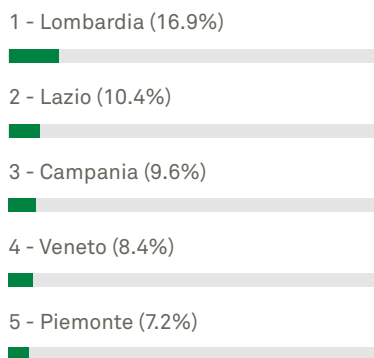
Il potenziale mercato di Forno d'Asolo, guardando anche soltanto ai suoi prodotti dolciari da forno, è quindi davvero importante.

ESERCIZI COMMERCIALI IN ITALIA

Bar	150.000
Ristoranti, pizzerie, trattorie	90.000
Hotel e pensioni	50.000

PRIME 5 REGIONI PER DISTRIBUZIONE

(numero di esercizi commerciali)



Fonte: FIPE 2017

Il bisogno sociale

Il settore dell'Horeca è molto vivace dal punto di vista occupazionale: nel 2017 erano quasi diecimila i baristi attivi, principalmente dipendenti, per il 58% femmine e per il 42% maschi.

Ma una criticità c'è e riguarda la vita delle imprese: il saldo 2017 tra attività cessate e

imprese neo costituite è negativo, con 11.979 cessazioni a fronte di 6.335 nuove iscrizioni.

La causa di questa situazione sta in buona parte nella mentalità diffusa che accompagna questa proliferazione di punti vendita: **in Italia la professione di barista non è tenuta nella dovuta considerazione e sono molti quelli che approcciano questo lavoro improvvisando, credendo che per mandare avanti un locale non servano particolari competenze.**

Eppure saper comunicare, avere a che fare con le dinamiche di un'impresa come il magazzino, il flusso di cassa, i fornitori, i clienti o organizzare al meglio gli spazi sono tutte abilità preziose e necessarie per il funzionamento di un'attività commerciale.

Gli istituti di formazione alberghiera (363 in tutt'Italia) dovrebbero preparare i ragazzi a questo mestiere, eppure **l'85% dei loro diplomati non vengono immessi nel settore e finiscono col fare un lavoro completamente diverso.** Il disvalore dato alla professione si riflette inoltre anche sui contratti e sui livelli di salario della categoria.

Il barista è un mestiere a cui non viene data la dignità di professione: noi intendiamo restituirla. Rispondere a questo bisogno è la nostra mission oltre che il nostro vantaggio competitivo, perché aiutare il punto vendita ad avere una disposizione efficace, ad offrire prodotti di qualità e gestire personale qualificato si riflette positivamente anche su Forno d'Asolo

Alessandro Angelon - CEO di Forno d'Asolo

La strategia di 21 Investimenti

Visto l'enorme potenziale di un mercato vasto e capillarmente distribuito sul territorio e con ottime opportunità d'espansione anche all'estero (in particolare in Germania, Austria e Svizzera) 21 Investimenti acquisisce Forno d'Asolo. Ne ristruttura il management, inserendo un Amministratore Delegato e affiancando l'azienda nella definizione di una strategia di crescita sana di lungo periodo e nella sua realizzazione. Tra le misure adottate in collaborazione con il nuovo management, alcune si sono rivelate fondamentali per la crescita di Forno d'Asolo:

Ridisegnare la governance dell'area commerciale, professionalizzando l'approccio, distribuendo in modo più articolato le responsabilità e coprendo al meglio le geografie di mercato dell'azienda. Per la prima volta nella storia dell'azienda sono state introdotte figure fondamentali come i capi area e i capi distretto, offrendo anche dei piani di carriera all'interno dell'organizzazione, per invogliare maggiormente i giovani a farne parte.

Potenziare la forza commerciale e distributiva dell'azienda, creando una rete capillare di agenti e consegnatari che potesse coprire direttamente l'intero territorio italiano: dal 2013 al 30 Giugno 2018 i dipendenti di Forno d'Asolo sono passati da 130 a 303, gli agenti da 145 a 255, i consegnatari da 100 a 170.

Rafforzare la professionalità dei propri agenti per fornire una consulenza personalizzata ai punti vendita che commercializzano prodotti di Forno d'Asolo.

Potenziare la formazione dei propri consegnatari, per garantire una maggiore efficienza nelle consegne.

Ampliare il footprint internazionale con la creazione di filiali nel mercato di lingua tedesca e in quello statunitense: oggi Forno d'Asolo è leader nazionale di settore (copre 35 mila punti vendita) e commercializza i propri prodotti in 50 diversi Paesi.

Allargare e innovare la gamma di prodotti attraverso azioni mirate che comprendono:

- **ingenti investimenti in nuove linee di produzione**, oltre 30 milioni di euro in quattro anni,
- **l'acquisizione nel 2016 de "La Donatella"**, azienda leader in Italia nella produzione di torte e dessert surgelati,
- **la creazione di una linea vegan** per rispondere anche alle emergenti esigenze nutrizionali del consumo,
- **le certificazioni di qualità BRC e IFS** a garanzia del consumatore.

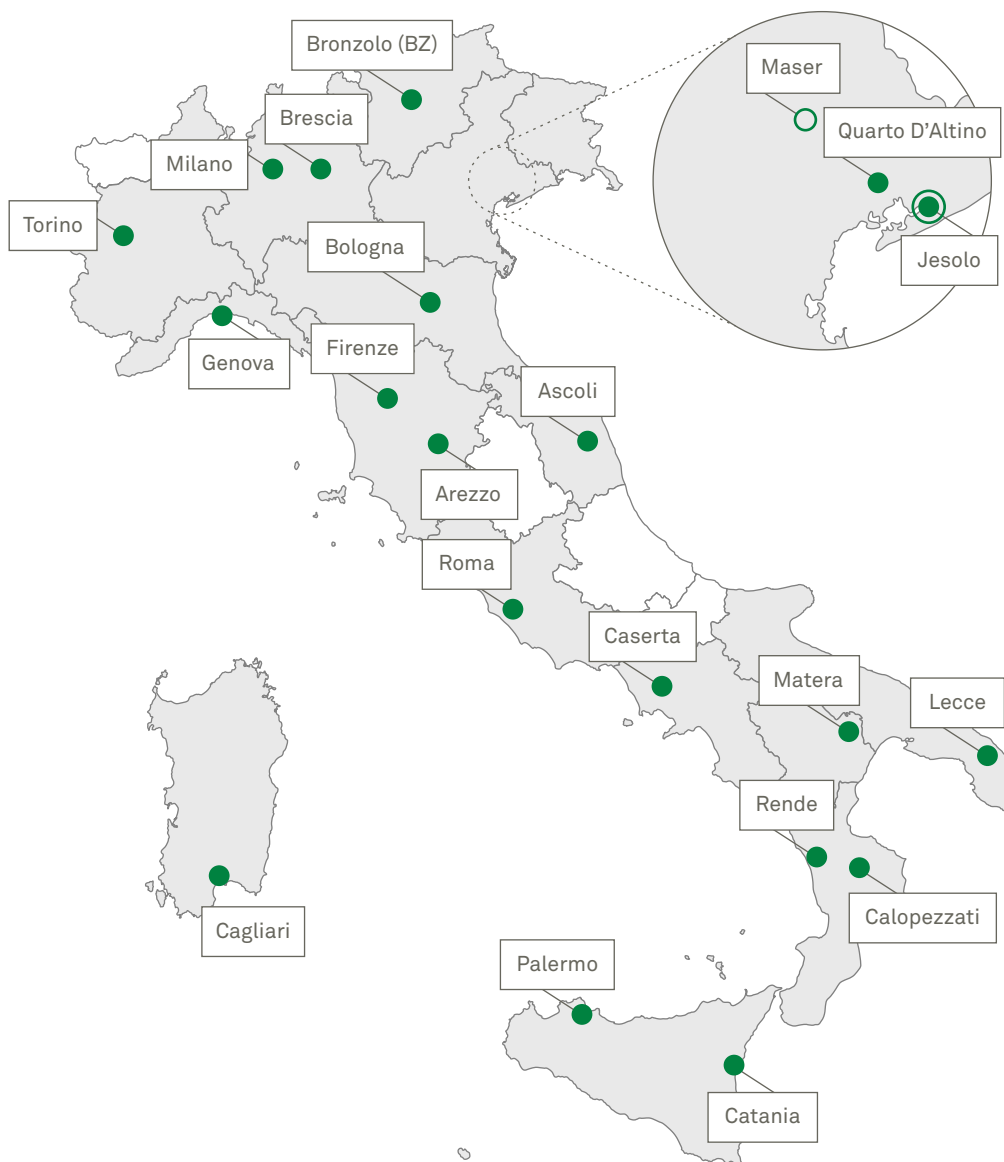
Ottimizzare la logistica, prevedendo delle piattaforme distributive posizionate in modo strategico rispetto alla movimentazione delle merci e al servizio di qualità da offrire ai clienti.

Equipaggiare i bar con le migliori attrezzature per conservare e preparare al meglio gli alimenti, con oltre 5.000 tra forni e frigoriferi dati in comodato d'uso ai negozi che vendono prodotti Forno d'Asolo.

Limitare la moria di micro imprese in questo settore, incoraggiando la creazione di punti vendita di maggiori dimensioni, con una più ampia offerta di prodotti e servizi e un più corposo giro d'affari.

Offrire una formazione qualificata ai giovani che si affacciano al mestiere non sempre rispettato del barista, creando una nuova generazione di professionisti del settore.

DISTRIBUZIONE LOGISTICA FORNO D'ASOLO 2018



● Piattaforma di distribuzione ○ Impianto di produzione

Il principale magazzino di Forno d'Asolo (una struttura completamente automatizzata) è a Maser (TV)

 <p>Ingresso / Uscita > 180.000</p>	 <p>Percorsi oltre 1 milione di Km</p>	 <p>25 milioni di Kg distribuiti</p>
---	---	---

Durante il percorso di sviluppo è emerso chiaramente che l'azienda per continuare a crescere doveva lavorare anche per far crescere i propri clienti e per aumentare la professionalità del gestore di bar o caffetteria. **Forno d'Asolo non si è quindi limitata a fornire ai punti vendita clienti prodotti di qualità ma ha trasmesso competenze di gestione a tutto tondo, dal layout del locale, alla presentazione dei prodotti o alla gestione delle scorte.**

La crescita di Forno d'Asolo passa attraverso la necessità di dare una risposta al bisogno sociale del settore Horeca che prima di tutto necessita di formazione nella gestione.

Nel corso degli ultimi anni, l'azienda ha ampliato il proprio target di riferimento, estendendolo alle scuole alberghiere e ai giovani alla ricerca di un'adeguata preparazione.

Nel 2017, Forno d'Asolo ha stretto un accordo con 20 istituti alberghieri del Veneto e ha lanciato all'interno dell'Academy il **Master "Professione Barista". Un percorso di formazione completamente gratuito pensato per giovani diplomati dai 18 ai 25 anni** che intendono acquisire una professionalità in questo campo. Si tratta di una settimana intensiva di formazione per imparare un mestiere che non può essere improvvisato e non deve essere affrontato come un ripiego.

Il master di Forno d'Asolo insegna come si gestisce un punto vendita dalla A alla Z. E' un momento formativo che intende offrire le basi per stimolare la passione per questo lavoro e per capire se ci sono la stoffa e le competenze per diventare imprenditori in quest'ambito

Alessandro Angelon - CEO di Forno d'Asolo



IL MASTER

La sede aziendale è stata appositamente rinnovata per contenere dei nuovi laboratori, un bar caffetteria e delle cucine dove i giovani, guidati da esperti formatori, possano fare pratica del mestiere.

Agli studenti è proposta l'analisi di un caso studio reale: in particolare, sono chiamati a presentare un progetto dettagliato che include un piano d'investimenti, per il lancio o il rilancio di un punto vendita 'ideale', secondo le moderne tendenze e in linea con le aspettative di Forno d'Asolo. I giovani partecipanti al Master, vengono selezionati con attenzione tra le molte candidature ricevute, terminata la settimana di formazione pratica e manageriale, i partecipanti più meritevoli hanno l'opportunità di entrare in un percorso di tirocinio di sei mesi in azienda, con l'obiettivo di diventare a loro volta formatori dei colleghi che già lavorano nei punti vendita clienti dell'azienda. Terminato il periodo di stage, i professionisti possono valutare di aprire un proprio punto vendita oppure di cercare collocazione in uno dei bar della rete distributiva di Forno d'Asolo.

L'Academy è un progetto perfettamente strutturato, prima di frequentare il Master avevo dei sogni, ora so esattamente come poterli realizzare

R. Brunello, studente

Il Master, primo passo per far crescere la comunità e il territorio, permetterà di formare circa 100 giovani l'anno e selezionarne almeno 10 per un percorso di stage. Un'operazione di grande respiro che si propone come misura 'saggia' e lungimirante all'interno di un settore in cui si è operato con troppo poco spirito volto alla costruzione genuina e sostenibile di valore.

Risultati

Oggi Forno d'Asolo è **leader di mercato in Italia nel proprio settore di riferimento**, con numeri straordinari e con un chiaro piano di sviluppo per i prossimi 5 anni.

Una nuova e robusta politica di gestione del personale ha permesso inoltre la definizione di obiettivi molto chiari per le persone oltre a piani di formazione, di carriera e di crescita personalizzati, diventando così un'azienda molto ambita da tanti giovani e professionisti.

I risultati di questo percorso di evoluzione, di investimento in formazione e qualità non hanno tardato ad arrivare. Dal 2014 tutti i KPI di Forno d'Asolo sono fortemente migliorati:

Dal 2014 al 2017, **il fatturato generato dalle micro imprese clienti ha visto un aumento del 6% annuo** a testimoniare la migliore gestione del punto vendita.

Le consegne quotidiane sono passate da 229.000 € a 367.000 € di valore.

Gli agenti hanno aumentato costantemente le proprie vendite (dal 2016 al 2017 il fatturato medio è passato **da 388 a 406 mila euro**) e di conseguenza è cresciuto il loro reddito.

Sono aumentate in modo consistente anche le candidature per lavorare in Forno d'Asolo.

Forno d'Asolo oggi ha oltre 36.000 clienti ed un'attesa di fatturato per il 2018 di oltre 130 milioni di euro con una crescita annua dal 2014 al 2018 del 15% (CAGR).

Questi risultati si sono poi andati a riflettere sull'intero ecosistema di stakeholder in relazione con Forno d'Asolo, grazie a un approccio illuminato dalla volontà di generare valore per tutti.

Grazie a investimenti e formazione specifica, agenti e consegnatari in questi anni non solo sono aumentati numericamente ma si sono anche rafforzati: sono diventati delle microimprese efficienti, cellule sane estremamente positive per l'intero territorio, che a loro volta forniscono un miglior servizio e qualità ai clienti

Cristina David - Finance and Investor
Management Director 21 Investimenti (Italia)



In venticinque anni d'attività, 21 Investimenti ha sempre scelto di gestire le aziende senza lesinare sugli investimenti nel valore di lungo periodo, per consegnare ai futuri acquirenti imprese in ottima salute, che offrano garanzie di continuità e di prospettiva strategica.

Anche nel caso di Forno d'Asolo, 21 Investimenti ha selezionato con grande attenzione la nuova proprietà, avendo cura di elaborare e sostenere assieme al management aziendale un piano quinquennale di sviluppo che consenta di proseguire sulla strada di successo fin qui tracciata.

La vendita, siglata a luglio 2018 con BC Partners, rinomato fondo di investimento internazionale, ha consentito agli investitori di realizzare un ritorno annuo sull'investimento del 37%.

Con Forno d'Asolo 21 Investimenti ha creato un campione italiano dell'industria alimentare e ha individuato in BC l'interlocutore ideale per proseguire il percorso di crescita avviato e continuare a creare valore per gli investitori, i dipendenti e tutto il territorio

Dino Furlan - Managing Partner di
21 Investimenti

Fonti:

Dati di mercato: Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE).
Dati finanziari e sui clienti di Forno d'Asolo forniti dall'Amministratore Delegato di Forno d'Asolo

