

CLIENTE	<b>ORSERO SPA</b>	TESTATA	<b>L'Impresa</b>	DATA	<b>Febbraio 2017</b>
---------	-------------------	---------	------------------	------	----------------------

# L'IMPRESA

R I V I S T A I T A L I A N A D I M A N A G E M E N T

MERCATI

**FOOD.** Orsero, la prima realtà ortofrutticola del Sud Europa a quotarsi

## Opzione Borsa

**Dopo un periodo di difficoltà, l'azienda familiare di Albenga sceglie la quotazione all'Aim Milano per crescere e posizionarsi in un settore in forte cambiamento. Una scelta destinata a fare da benchmark per l'intero settore**

**C**on il credito bancario destinato a restare su livelli contenuti a lungo (sulle decisioni degli istituti non pesa solo l'enorme mole di crediti deteriorati in pancia, ma anche le normative internazionali sempre più restrittive), per le aziende italiane non resta che cercare fonti alternative di approvvigionamento. A cominciare dall'apertura del capitale a nuovi azionisti. Se il private equity resta un'opportunità appannaggio di poche realtà – in genere quelle di medie dimensioni, con un elevato potenziale di crescita e già in parte internazionalizzate –, per tutte le altre c'è l'occasione di rivolgersi al mercato. Negli ultimi anni l'Aim Mila-

no, il listino di Piazza Affari destinato ad attirare le Pmi italiane, è cresciuto fino a raggiungere 79 quotate, ma le sue dimensioni restano comunque limitate rispetto alla platea di piccole e medie aziende italiane che necessiterebbero di capitali per crescere. Mentre, tra le grandi, le Ipo si sono limitate a poche unità. In controtendenza si è mossa la Orsero Spa, azienda familiare di Albenga, che è la prima realtà ortofrutticola del Sud Europa a quotarsi. Una scelta che potrebbe fare scuola nel settore. Ne abbiamo parlato con **Matteo Colombini**, amministratore delegato e chief financial officer della società.

**Partiamo da un inquadramento generale: quali sono i numeri della Orsero?**

Siamo presenti da oltre 50 anni sui mercati sud europei per l'import e la distribuzione di prodotti ortofrutticoli. Il gruppo, che impiega circa 2mila persone, con ricavi tra i 600 e i 700 milioni all'anno, detiene inoltre partecipazioni in Messico e Costa Rica per la produzione di categorie merceologiche strategiche (banane e avocado), oltre a una flotta navale di proprietà composta

da quattro navi refrigerate che operano a rotta continua tra il bacino mediterraneo e i Caraibi per l'importazione settimanale di banane e ananas.

**Qual è il sentiero di sviluppo seguito negli ultimi anni?**

La holding capogruppo ha razionalizzato le proprie attività riportando la focalizzazione sul core business e andando a cedere negli anni le partecipazioni detenute nella logistica marittima via container (Costa



Matteo Colombini,  
Ad e Cfo di Orsero



## Le principali key economics di gruppo

[ante operazione di fusione con Glenalta Food Spa]

DATI IN M€	2012	2013	2014	2015	2015 PERIMETRO FUSIONE
Ricavi delle vendite*	741,9	699,7	636,5	660,6	617,0
EBITDA	18,2	16,5	21,9	22,4	27,5**
Debito Finanziario Netto	-394	-379	-391	-146	-106

\* La riduzione 2013-2015 sconta la cessione di assets non core business

\*\* Esclude gli asset non core business oggetto di spin off

Container Lines), nella logistica portuale e retroportuale, nel real estate, nel trasporto su gomma e in attività produttive non strategiche. Questo percorso, unitamente al lavoro svolto sulle efficienze operative del core business, ha portato al risanamento economico-patrimoniale e finanziario del gruppo e a un ritorno alla redditività in linea con le best in class di settore.

### Come nasce la volontà di quotarvi?

Ci tengo a precisare che si tratta della prima quotazione in borsa di una azienda operante nel settore ortofrutticolo nel Sud Europa, mentre nel Nord Europa ci sono gruppi dimensionalmente rilevanti e già da tempo presenti sui mercati regolamentati. Alla base di questa decisione ci sono diverse ragioni: vogliamo dotare la Orsero di una prospettiva di crescita e di solidità nel medio termine in un settore che sta vivendo un processo di aggregazione nei mercati di riferimento. Inoltre, puntiamo a portarla al di fuori dei vincoli operativi e di investimento dettati dall'accordo di ristrutturazione del debito firmato con le banche nel 2015. Vorrei aggiungere un'altra ragione: con l'apertura del capitale al mercato vogliamo riconquistare un posizionamento importante, in linea con il profilo del gruppo in termini di standing e credibilità commerciale.

**Molti imprenditori hanno studiato il report quotazione, ma poi hanno preferito abbandonare questa strada per il timore di eccessivi stravolgimenti a livello organizzativo. In sostanza, c'è il timore che una scelta così importante possa far inceppare un meccanismo che, di suo, funziona... Vede questo rischio?**

Per quanto ci riguarda, a livello organizzativo la quotazione modificherà unicamente

la composizione del nuovo Cda, che risulterà composto da due esponenti di nomina Glenalta, due indipendenti e tre consiglieri esecutivi di nomina dei soci Gf Group. Per quanto riguarda le altre funzioni aziendali, la società si doterà di un *investor relator*, figura fondamentale per una corretta comunicazione finanziaria, e manterrà l'assetto manageriale attuale.

**Quotarsi significa abituarsi a comunicare in maniera chiara, completa e secondo precisi standard di mercato...**

La comunicazione è sempre stata un elemento importante per il gruppo: testimonianza ne è il lancio del marchio F.lli Orsero del 2012, che è stato sempre supportato da importanti campagne pubblicitarie. La nuova società continuerà in questo percorso per trasmettere sempre più i valori di alta qualità e passione per i prodotti commercializzati.

**Due anni fa ha stipulato un accordo di ristrutturazione con le banche: come avete superato questo momento difficile?**

Nel periodo 2008–2012, il gruppo ha sviluppato un piano di investimenti molto aggressivo con ampio utilizzo della leva finanziaria. Per altro, questi investimenti sono stati effettuati principalmente fuori dal core business con lo scopo di diversificare il portafoglio di attività, entrando in settori fortemente capital intensive (produzione agricola, real estate, aviation) e caratterizzati da un profilo di rischio operativo differente rispetto alle attività storicamente sviluppate dal gruppo. L'importante impegno finanziario, combinato con la scelta di ampliare l'orizzonte del business, ha portato a una situazione di disequilibrio patrimoniale e finanziario che ha costretto il gruppo ad affrontare tra il 2013 e il 2015 un importante percorso di ristrutturazione della massa debitoria.

**Come vi siete mossi dopo aver preso atto che occorreva cambiare rotta?**

La ristrutturazione ha avuto successo per una combinazione di fattori, a cominciare dalla forte volontà degli azionisti di portare avanti le attività del gruppo, testimoniata dall'aumento di capitale messo al servizio del piano. Un contributo importante è arrivato dalla disponibilità e volontà degli istituti di credito nel fornire supporto al piano, rappresentato a

condizioni che hanno consentito alla società di lavorare bene, seppur con i corretti vincoli operativi e di monitoraggio. Tutto questo è stato reso possibile grazie a un core business sano e con un'importante redditività, che non è stata intaccata dalle difficoltà finanziarie del gruppo.

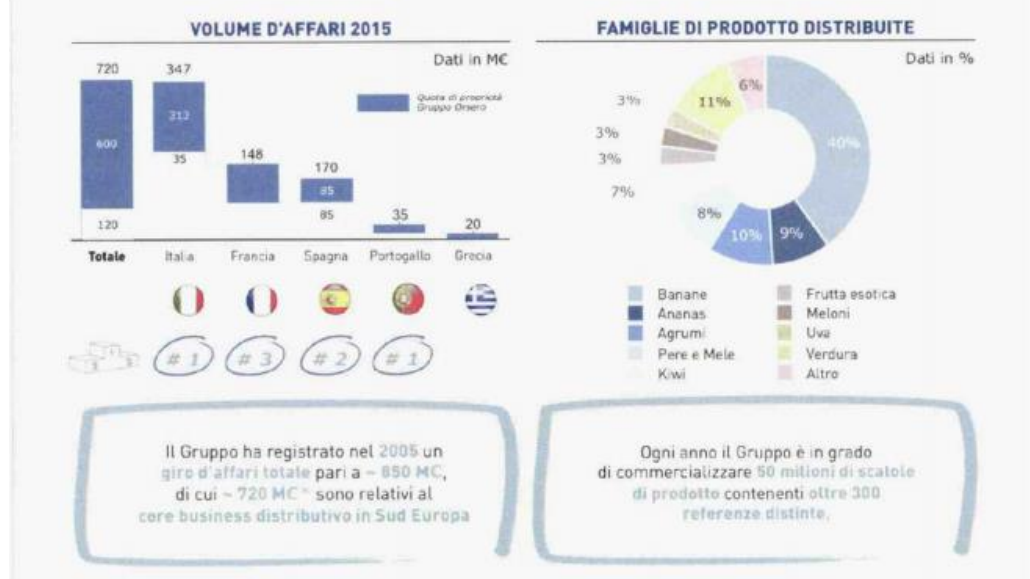
Grazie a tutto ciò, a 18 mesi dalla firma dell'accordo con le banche, la società ha potuto presentarsi a un investitore di primario standing come Glenalta Food, accedendo a un percorso di definitivo rilancio grazie alla quotazione in Borsa.

**Dopo aver parlato del passato, facciamo un discorso di prospettiva. Quali sono i progetti di crescita a medio termine? Su quali mercati puntate maggiormente?**

Puntiamo principalmente su tre filoni: crescita organica andando a recuperare gli spazi di mercato di cui non si è approfittato negli anni di difficoltà; crescita per acquisizioni nel core business, con priorità al consolidamento dei mercati già di riferimento per il gruppo (specialmente Italia e Spagna); nuove linee di business (fresh cut e frutta secca). Le risorse apportate da Glenalta daranno alla nuova società gli strumenti per implementare il piano di crescita, sempre nel rispetto di una



## Volumi d'affari e mix di prodotto – BU distribuzione



\* Valori complessivi di fatturato, inclusivi del 100% delle JV detenute dal Gruppo Orsero. Esclude le società relative alla BU Produzione (Acapulco), BU Tropical division (Cosiarma, Simba) e BU altre attività (Fresco, holding e subholding)

Fonte: bilanci management Orsero

politica finanziaria prudente e sostenibile nel medio termine.

### Chiudiamo con una riflessione sulla governance. Come convivono i membri della famiglia imprenditoriale e i manager esterni? Ci sono iniziative per coinvolgere i dipendenti?

Il gruppo ha sempre dato molta importanza al capitale umano, elemento fondamentale per ogni azienda, ma ancor più per la nostra società che opera in un settore nel quale la componente "persone" è assolutamente centrale.

L'attitudine degli azionisti è lungimirante: prova ne è la disponibilità ad aprire il capitale al mercato. Il management della holding è stato interamente rinnovato negli ultimi 18 mesi e la convivenza con l'imprenditore è di assoluta sintonia e rispetto dei ruoli designati in termini organizzativi. È molto stimolante poter lavorare al fianco di un imprenditore di grande carisma e capacità che è contemporaneamente in grado di rispettare i ruoli e fornire visione e motivazione alla squadra manageriale. Questo assetto, a mio modo di vedere, è di grande valore per la nuova società e per i suoi azionisti. ■

Lu.d.O.