



STORY-LEARNING,
CHE COSA
INSEGNANO
QUESTE STORIE

Non sempre "diversificare" significa aumentare i fatturati e incentivare l'expansion. A volte, per consolidarsi sui mercati e puntare alla crescita, basta concentrarsi sul core-business e gestirlo al meglio delle proprie possibilità, offrendo ai clienti un valore aggiunto. È il caso di Orsero, leader nella distribuzione di frutta (uscita benissimo da una profonda crisi aziendale) il cui turnaround insegna che spesso è la tradizione a dimostrarsi più performante delle attività non strategiche.

Eco



ORSERO, IL BUSINESS DELLA FRUTTA TROPICALE È MATURATO

Dopo un periodo di crisi in seguito alla scomparsa del fondatore, il gruppo si è focalizzato sul core business della distribuzione. E dopo la quotazione sul mercato AIM ha sfiorato il miliardo di fatturato

di Riccardo Venturi

La frutta, anche quella tropicale, è buona quando è matura. La grande capacità del Gruppo Orsero è proprio questa: far arrivare banane, ananas, mango e avocado sui banchi dei supermercati al giusto grado di maturazione. Sembra facile ma non lo è affatto, specie quando si è i primi distributori in Europa mediterranea con 550mila tonnellate di prodotto fresco: «Ci distinguiamo non per il prezzo più basso, ma per la qualità e il servizio migliore - dice Paolo Prudenziati, presidente, a.d. e Chief commercial officer di Orsero - in altre parole siamo il benchmark del mercato. I nostri prodotti arrivano sempre al punto vendita edibili e gratificanti, oltre che in tempi estremamente ridotti da quando vengono ordinati: questo presuppone un'organizzazione e una componente logistica molto importanti». E così, applicando

la scienza della maturazione, Orsero è riuscita a superare una fase complessa e non breve di crisi. Come succede a tante aziende familiari italiane, la scomparsa del fondatore nel 2006 non è stata indolore. Il cavalier Raffaello, nel dopoguerra, aveva costruito un impero sulla distribuzione di frutta e verdura e l'importazione di frutta esotica e contro stagione. Ma a

partire dal 2008 la gestione del gruppo era stata improntata alla crescita dimensionale e alla diversificazione delle attività, con politiche di investimento concentrate su attività non strategiche quali gestione portuale, immobiliare e trasporto aereo. Sebbene il core-business non avesse mai cessato di essere redditizio, l'ingente capitale investito nelle attività diversificate ha iniziato a produrre risultati economici negativi e un livello di indebitamento insostenibile. Nel 2013,

I PRODOTTI ORSERO VENGONO FATTI MATURARE IN STRUTTURE DEDICATE, GRAZIE A UN'EXPERTISE DISTINTIVA E ATTRAVERSO L'USO DI GAS NATURALI

un nuovo management aveva avviato un piano di dismissione degli asset non strategici, unito a un processo di ristrutturazione del debito, concordando con i finanziatori le linee guida per un riequilibrio economico, patrimoniale e finanziario del gruppo e per una sua profonda revisione a livello organizzativo. Una ristrutturazione gestionale poi "maturata" al punto giusto perché l'azienda fosse notata da un investitore istituzionale molto competente, Glenalta Food, una "Spac" nata per effettuare appunto una grande operazione industriale nel settore alimentare, e condotta alla quotazione sul mercato Aim di Borsa Italiana. Nell'ottobre 2016, Orsero è stato acquisito da Glenalta e si è poi proceduto un anno fa alla fusione tra le due società che ha portato alla diretta ammissione alle negoziazioni borsistiche del Gruppo Orsero, con il 40% della proprietà rimasto nelle mani dei soci storici. La quotazione all'Aim, così come lo stesso arrivo nel 2016 di Prudenziati - per quasi 30 anni in Chiquita Italia - è stata dunque funzionale a un ambizioso progetto di rilancio. I risultati 2017 confermano che Orsero, presente con oltre mille dipendenti in Italia, Francia, Spagna, Portogallo, Grecia,

Costa Rica, Colombia e Messico, ha imboccato con decisione la strada della crescita. La scelta di focalizzarsi sulla distribuzione ha permesso di avvicinarsi al miliardo di ricavi nonostante una fase complicata dell'altra attività tradizionale, quella più volubile dell'Import&Shipping. «La distribuzione non ha magari i picchi di profittabilità dell'import&shipping, ma è più stabile negli anni - spiega Prudenziati - quindi più prevedibile e apprezzabile anche a livello borsistico. La distribuzione comprende 200 referenze, e un portafoglio così ampio stabilizza i rischi legati ai diversi raccolti. L'import invece è basato principalmente su banane e ananas, ed è un settore soggetto a variabili».

ORSERO HA LANCIATO UNA NUOVA LINEA DI FRUTTA TROPICALE READY TO EAT DI ALTA QUALITÀ, UN SETTORE CHE STA CRESCENDO A RITMI INTERESSANTI

alla natura, perché negli anni di sovrapproduzione i prezzi di mercato sono più bassi rispetto a quelli di distribuzione, ma anche al costo del carburante, alle fluttuazioni del dollaro e alla richiesta dei noli. Nell'import&shipping Orsero gestisce l'importazione di banane e ananas per un totale annuo di 14 milioni di scatole (9,5 di banane, 4,5 di ananas). Una quota, quest'ultima, in calo rispetto al 2016 per vari motivi, tra i quali l'abbondante offerta di banane da

parte dei Paesi produttori ed esportatori che ha abbassato i prezzi di vendita all'importazione. Ora è stato compiuto un passo ulteriore, con la scelta di focalizzare l'attività principalmente sulla distribuzione, che nel 2017 valeva 820 milioni sui 935 di fatturato pro forma. Altro tassello della strategia di crescita è l'attività di M&A.



Nel 2017 è stata acquisita la società spagnola Hermanos Fernández López S.A, di cui già il gruppo deteneva il 50%, secondo operatore nazionale per fatturato e quote di mercato nel settore della distribuzione di prodotti ortofruttili freschi. Inoltre ha acquisito dalla famiglia Maestrelli il 50% di Fruttital Firenze S.p.A. e Galandi S.p.A. - anche in questo caso Orsero era già proprietaria della metà del capitale. Fruttital Firenze e Galandi, con sede a Firenze, storiche aziende del settore guidate dalla famiglia Maestrelli, sono unità operative strategiche per la distribuzione di prodotti ortofruttili freschi nell'Italia centrale. Il Gruppo Orsero insomma ha ripreso il suo ruolo di leader del mercato del Sud Europa, come sottolinea con soddisfazione Raffaella Orsero, Vice-Presidente e CEO: «L'esercizio 2017 premia la strategia del Gruppo Orsero di rafforzamento e focalizzazione nel settore della distribuzione di prodotti ortofruttili freschi. Le performance del core-business del Gruppo sono molto soddisfacenti nei principali mercati di riferimento. La crescita organica e le acquisizioni effettuate in corso d'anno in Spagna e Italia testimoniano il nostro forte commitment nel perseguire la strategia di crescita sul core-business sia per linee interne che per linee esterne. Ritengo che il Gruppo possa giocare un ruolo importante nei prossimi anni in un settore connotato da un grande fermento».

➔ I NUMERI DI ORSERO

937,8 MILIONI DI EURO Ricavi 2017

31,3 MILIONI DI EURO Margine industriale

15,1 MILIONI DI EURO Utile netto

145,7 MILIONI DI EURO Patrimonio netto

25 Magazzini

200 Referenze

9,5 MILIONI Scatole annue di banane

4,5 MILIONI Scatole annue di ananas