

Tutti frutti: Orsero continua la lunga rincorsa imbarcando il nuovo socio dalla Spagna

Il gruppo ingauno, quotato in Borsa dopo la 'fusione a freddo' con Glenalta di inizio 2017, completa l'acquisizione integrale di due società di distribuzione in Spagna e Italia e guata l'obiettivo di 1 miliardo di fatturato

Albenga (Savona) – Scatta la 'fase 3' nella lenta risalita del gruppo Orsero verso posizioni più confacenti al blasone di una società storica – tra le pochissime quotate in Borsa che hanno sede in Liguria – ma che non molti anni fa aveva seriamente corso il rischio di estinguersi o quantomeno ridimensionarsi in maniera irreversibile.

Come noto, tutto parte dalla crisi sofferta a partire dal 2008 in concomitanza con l'esplosione della bolla mondiale, facendo seguito al già rilevante sussulto interno dovuto alla prematura dipartita del capostipite aziendale Raffaello Orsero a fine 2006.

Un doppio *uppercut* che butta in poco tempo quasi al tappeto una società che – la confessione a posteriori è apprezzabile – si era fatta ingolosire dalla possibilità di crescere in maniera vertiginosa e trasversale, giocando le proprie scommesse di business su parecchi piatti, di cui solo alcuni affini al core business tradizionale (la produzione, commercializzazione e distribuzione di frutta), quali la logistica, lo shipping e la portualità.

Molto più distanti anche concettualmente da banane, ananas & C. gli investimenti effettuati in aree *extra moenia* quali l'aviazione (la compagnia di jet K Air e la partecipazione in Alitalia) nonché l'immobiliare (dal network Fondocasa alle costruzioni edili nel savonese).

Oggi al quartier generale di Albenga, dopo essersi umilmente cosparsi il capo

di cenere per alcune mosse avventate ma che all'epoca potevano sembrare vincenti, si è totalmente concentrati a lavorare alacremente in maniera verticale sul business della frutta, individuato come un 'mantra' da seguire a tutto spiano.

La 'fase 1' del post deflagrazione dei conti dell'allora GF Group è stata la parentesi 2008-2013 con la faticosa operazione di ristrutturazione dell'ingente debito accumulato con le banche, di manica larga all'epoca (specie Carige); un percorso *churchilliano* da 'sangue, sudore e lacrime' che però, perseguito con la per-

vicace ostinazione che il DNA tenace di Raffaello Orsero ha certamente trasmesso alla figlia prediletta Raffaella, ha finalmente prodotto il risultato tanto atteso.

Anziché dover portare i libri in tribunale come malignamente anticipato da qualche *cassandra*, grazie anche alla positiva finalizzazione di alcune accorte manovre suggerite da consulenti (poi in parte imbarcati nella governance aziendale), la società ha praticamente sanato il grosso del debito e ora si porta dietro solo una leva finanziaria fisiologica.

La 'fase 2' è quella che ha visto la mossa



Orsero, Prudenziati, Colombini

decisiva della *business combination* con Glenalta, per parecchi versi inedita nel panorama di mercato tricolore; una operazione articolata e complessa da cui è scaturito formalmente un nuovo soggetto giuridico che ha cancellato metaforicamente il pregresso anche a livello esteriore, facendo assumere al soggetto giuridico la veste nuova di Orsero Spa.

L'attuale terza fase è dunque quella del consolidamento e della ripresa della crescita, non più 'sparsa' su vari e incongruenti fronti d'attacco ma concentrata sul filone centrale del core business.

La breve storia recente (in pratica l'ultimo decennio 'da brividi' vissuto con fasi altalenanti) è stata oggetto di una chiacchierata a cuore aperto che i tre attuali numeri uno dell'azienda di Albenga hanno concesso in assoluta trasparenza a *Ship2Shore*: l'azionista di fiducia della famiglia titolare Raffaella Orsero, il manager proveniente dalla concorrenza Paolo Prudenziati e, *last but not least*, il giovane ma già molto esperto (di finanza) Matteo Colombini compongono una sorta di triumvirato, essendo tutti e tre amministratori delegati, con Prudenziati Presidente e Orsero VicePresidente.

Nel colloquio i tre top manager hanno anche dissipato alcuni dubbi su determinate scelte e si sono smarcati da certe accuse di 'faciloneria' nella gestione del gruppo [avanzate in passato](#).

Quale memoria storica - opera nel gruppo da un quarto di secolo - naturalmente è

spettato a Raffaella Orsero la parte del leone nel rispondere ai quesiti, mentre, malgrado la giovane età, assumendo durante il colloquio una posizione centrale nel tavolo forse non casuale, Colombini ha mostrato di tenere perfettamente sotto controllo numeri e fatti (anche di un passato che non gli appartiene), e infine Prudenziati sornionamente, si è mantenuto più defilato, peraltro con rari ma efficaci interventi (quasi 'sentenze').

Innanzitutto, viene confermato che gli 8 azionisti storici sono rimasti sempre le famiglie Orsero, cui fanno capo 5 diversi soggetti, Ottonello e Tacchini (gli eredi Ighina), oggi raggruppati in FIF Holding, che ha il 38% delle quote (sceso al 33% dopo l'ingresso freschissimo del socio spagnolo).

Il resto del capitale è flottante, e fa capo a investitori istituzionali e clienti 'affluenti' (in quanto le tranche minime di accesso erano di 100.000 euro). I 4 promotori della Spac hanno a loro volta un valore azionario non superiore in tutto al 2%, e due di loro sono in CdA (in cui figurano anche 2 consiglieri indipendenti) seppure senza deleghe. Il nuovo consiglio prevede adesso la presenza di 9 consiglieri tra cui appunto un figlio di Fernandez e Alessandro Piccardo, entrambi appena entrati.

Con la ultima manovra Fernandez - che ha dimostrato in maniera tangibile di credere nel progetto - è entrato nella com-



segue da pag.14

pagine azionaria col 5,6% risultando così il secondo maggiore azionista. Per la cessione del suo 50% ha ottenuto 6 milioni in liquidità e 13 milioni come valore di concambio azionario, mentre Maestrelli di Firenze ha ricavato dalla cessione del 50% circa 14 milioni di euro.

Al momento della business combination le banche creditrici non hanno esercitato il potere di trasformare i propri crediti in azioni per cui oggi la compagine è pulita dalla componente bancaria.

Obiettivo principale adesso è il focus assoluto sul core business dell'espansione sul mercato di riferimento della frutta in Italia e in Spagna. La volontà dichiarata è di arrivare entro il 2019 a un fatturato di 1 miliardo di euro, dunque tornando a valori pre-crisi, che però all'epoca erano composti anche da altri assets: solo CCL Costa Container Lines, la compagnia controllata e gestita dal manager Emilio Falsetti, fatturava 400 milioni, cui aggiungere 50 di Cosiarma, 6 dell'agenzia marittima Fresco e inoltre quelli delle attività portuali.

Il bilancio 2016 vale un fatturato di 685 milioni, di cui 85 dal reparto armatoriale, cui si possono ora aggiungere circa 200 milioni da Fernandez e Maestrelli; con altre acquisizioni più una crescita organica del 10% anno, si dovrebbe arrivare facilmente a questo traguardo miliardario a breve.

Orsero conferma di guardare già ad altre acquisizioni nella frutta e distribuzione peraltro il *workhorse*, le banane, oggi sono un mercato maturo e stabile, in effetti le merci meno ricche nel paniere, anche perché non hanno stagionalità e la concorrenza è spietata. Leader indiscussa mondiale resta Chiquita, mentre Orsero nella banana è competitivo in Sud Europa. Negli ananas, prima del declino Del Monte era leader, dopo le sue vicissitudini si è creato un mercato per altri players fra cui si è inserito pure il gruppo ligure che si avvantaggia di proprie piantagioni in Costarica; Orsero è anche primo distri-



La Cala Palma è stata anche set estemporaneo di un film di Nanni Moretti

butore di kiwi in Sud Europa, importando dal Cile off-season.

Il nuovo marchio 'rigenerato' è affermato a partire dal 2012 è assai vitale sul mercato, grazie anche a una massiccia campagna pubblicitaria e a sponsorizzazioni sportive come il Giro d'Italia e il grande tennis internazionale al Challenger di Genova.

In ambito shipping, va chiarito che la decisione di dismettere CCL fu unanime; lo stesso Falsetti, che non è mai stato azionista di GF Group ma aveva solo un 10% in CCL – peraltro 'regalato' da Raffaello Orsero per sottolinearne i meriti professionali – suggerì lui stesso di vendere la compagnia ad Hamburg Sud perché quello era il momento favorevole, e infatti fu un'ottima soluzione.

La società non intende affatto rinunciare alla mini-flotta delle Cala Rosse, che è parte integrante della catena logistica della frutta; sono 4 navi tailor made studiate per il Mediterraneo e per questo ciclo di produzione, che hanno circa

17-18 anni, per le quali si calcola una vita utile di altri 10 anni.

Non è certo questo il momento di comprarne altre o rimpiazzarle, essendo navi già pagate; Orsero sottolinea di non avere mai visto le 4 Cala come una shipping company, a differenza di CCL, e di avere fatto solo ragionamenti teorici su eventualità di rimpiazzarle, ma sempre scartandoli. Non è il momento di comprare navi, e soprattutto mezzi terrestri, specie i camion, con l'abbondanza di padroncini che vi sono sul mercato.

Le navi reefer oggi soffrono la concorrenza dei global carrier del container che, non avendo una flotta specializzata per manipolare la merce con qualità, competono con l'unica arma a loro disposizione, ovvero abbassando le tariffe. La flottiglia Cosiarma ha un mercato *captive* al 50%, la restante metà del riempimento proviene da terzi caricatori, e per operare in break even occorre quasi saturare la capacità di stiva; in ogni caso per Orsero importante è avere controllo della logistica, sebbene

non necessariamente proprietà degli asset, perché è pericoloso investire a terra, tanto che la società di autotrasporto Sitel è stata ceduta.

La parte portuale oggi è quasi totalmente dismessa; è stato ceduto Reefer Terminal a Maersk per 14,5 milioni di euro, il 64% nell'interporto VIO per 24,5 milioni di euro e alcuni terminal in Spagna, resta solo una partecipazione del 49% nel terminal frutta di Tarragona, sempre in utile, dove arrivano le navi reefer. Discorso a parte vale per Sète, società praticamente fallita per mancanza dell'oggetto sociale e quindi liquidata in maniera virtuosa, essendo riusciti a trovare una soluzione soddisfacente per limitare la perdita.

Stuzzicata dal cronista, Raffaella Orsero esce pienamente allo scoperto accettando di rispondere a quesiti insidiosi.

"Errori commessi? Almeno un paio e pagati a caro prezzo!

Il primo è quello di essere 'deragliati' dall'investire nel core business. Ci siamo lasciati allettare dalla facilità di accesso al credito, avevamo la coda delle banche per prestarci denaro finalizzato a nuove operazioni.

Un altro errore evidente è stato quello di avere avuto poco confronto interno – e qui ci pare di poter leggere una malcelata critica all'operato del fratello Antonio, da qualche tempo estromesso dalla gestione aziendale, nda – anche e soprattutto in considerazione del fatto che ci siamo trovati quasi improvvisamente orfani di un

papà che era un grande accentratore; col senno di poi sarebbe stato utile avvalersi fin da subito del contributo di un management esterno che adesso abbiamo adottato a pieno regime.

Poi ci sono state alcune vere sfortune, come la pesante crisi dell'Argentina, dove avevamo investito in maniera decisa nel settore dell'agricoltura, che ha avuto il ciclo peggiore della sua storia economica. Tutte le attività non core ci hanno generato oneri fissi finanziari di parecchie decine di milioni di euro che andavano a compensare margini di profitto ricavati da altri comparti" spiega la manager e imprenditrice, pronta a vedere anche del buono in quanto occorso in questo travagliato decennio. "Ma mi riconosco anche un merito: avere caparbiamente creduto di poter risanare l'azienda, lottando fino in fondo; qualcuno suggeriva di indossare il paracadute del concordato ma noi non abbiamo ascoltato costoro, fortunatamente. In realtà non mi sono mai posta il dubbio di non farcela, perché attorno a noi c'è sempre stato un chiaro apprezzamento del 'senso industriale' del gruppo. Ci abbiamo così creduto da fare un forte aumento di capitale di 15 milioni di euro, piuttosto raro da vedersi in giro nel panorama imprenditoriale nazionale. Così oggi il capitale sociale è di 64 milioni, già diventati 69 con l'apporto del nuovo socio spagnolo; un'altra iniezione di fiducia verso il futuro".

Angelo Scorza

T. O. **DELTA** S.p.A.
TERMINAL OPERATOR

Aumento di capitale supportato dagli euro spagnoli e inglobamento anche del socio fiorentino

Orsero è un gruppo internazionale con sede ad Albenga (Savona), leader nell'Europa mediterranea per l'importazione e la distribuzione di prodotti ortofrutticoli freschi, fondato oltre 50 anni fa dai fratelli Orsero – la cui memoria rivive nel brand F.Ili Orsero®, ricreato nel 2012, dove viene effigiato anche il camioncino con cui i due, originari di Pietra Ligure, portavano la frutta coltivata al mercato di Milano – sulla scorta dell'attività primigenia del capostipite Antonio Orsero. Nel tempo il gruppo ingauno ha esteso la propria attività anche alla produzione diretta da proprie piantagioni all'estero, esportazione e trasporto di frutta e verdura marittimo e terrestre. Negli anni '70 inizia la collaborazione commerciale con il gigante Del Monte,

poi risolta nel 2011.

Negli anni '90 vengono effettuati investimenti nel trasporto marittimo con il varo di quattro navi della serie Cala (Palma, Pula, Pino, Pedra) costruite dalla Fincantieri e create ad hoc per il trasporto in stiva di ortofrutticoli freschi. Oggi il poker di unità specializzate, inquadrato nella compagnia di navigazione Cosiarma, opera un'unica linea regolare tra il Mediterraneo e il centro America scalando i porti di Vado, Tarragona (Spagna), Rio Haina (Rep. Dominicana), Turbo (Colombia), Moin (Costarica), Lisbona (Portogallo). A partire dal 2008 la politica aziendale – sotto la guida degli eredi di Raffaello Orsero, i figli Antonio (fuori azienda dal 2013) e Raffaella - era stata infatti improntata



alla crescita dimensionale e alla diversificazione, concentrandosi su attività non strategiche (gestione portuale, immobiliare, servizi aerei) e con ingenti capitali investiti, producendo risultati economici negativi e crescita insostenibile dell'indebitamento. La diversificazione in settori adiacenti realizzata fino al 2013 si rivela dunque un boomerang finanziario; così ha inizio una ri-focalizzazione sul core business, l'avvio di una politica di disinvestimento, una revisione organizzativa, il rafforzamento dell'assetto manageriale, lo spin off di attività non strategiche e la ristrutturazione del debito, concordando coi finanziatori linee guida per un riequilibrio economico, patrimoniale e finanziario; i creditori acconsentono a convertire un'ingente porzione

dei crediti vantati in strumenti partecipativi assimilabili al capitale di rischio, a fronte di un impegno dei Soci a iniettare nuove risorse sotto forma di aumento di capitale.

Oggi Orsero è articolato in 3 divisioni di *business* integrate e coordinate dalla Holding capogruppo a cui fanno capo 10 società controllate e 6 *Joint Venture* detenute al 50%, con più di 2.000 dipendenti e presenze in Italia, Francia, Spagna, Portogallo, Grecia, Costa Rica, Colombia e Messico. Orsero ogni anno importa e commercializza 550mila tonnellate di prodotto ortofrutticolo fresco in tutto il Sud Europa.

Nell'ottobre 2016 è stata avviata un'operazione di *business combination* con Glenalta Food, una SPAC dedicata al settore alimentare quotata sul mercato AIM Italia di Borsa Italiana, che ha portato il 6 febbraio 2017 alla fusione con conseguente ammissione alle negoziazioni del gruppo Orsero, dal 13 febbraio (primo giorno di quotazione) denominato Orsero Spa. Glenalta Food di fatto è la prima *special purpose acquisition company* (SPAC) italiana specializzata nel settore Food&Beverage, fondata da Gino Lugli, Luca Giacometti, Stefano Malagoli e Silvio Marengo, con esperienza ventennale in operazioni di finanza straordinaria e private equity e come promotori di SPAC; all'uopo i quattro soci hanno raccolto risorse da destinare all'operazione per 80 milioni di euro.

Nel 2016 il gruppo aveva chiuso con ricavi di 684,97 milioni di euro e un utile netto di 18,1 milioni di euro, per una crescita organica del 10,9% rispetto al 2015. A fine settembre 2017 l'assemblea degli azionisti aveva approvato l'aumento del capitale sociale a pagamento riservato a Grupo Fernández per 13 milioni di euro mediante emissione di 1 milione di nuove



azioni ordinarie ad un prezzo unitario di 13 euro, da liberarsi mediante il conferimento di 2.948 azioni ordinarie di Hermanos Fernández López Sa, pari al 32,21% del capitale sociale, detenute da Grupo Fernández. L'assemblea ha inoltre aumentato il Cda da 7 a 9 membri, con l'ingresso di Carlos Fernandez Ruiz e Alessandro Piccardo.

Con tali delibere si sono verificate le condizioni per l'esecuzione dell'accordo quadro sottoscritto col socio di controllo Luis Fernández López, per l'acquisizione da parte di Orsero del 50% del capitale sociale di Hfl, società leader nella distribuzione di frutta e verdura fresca in Spagna, detenuta da Grupo Fernández, da realizzarsi attraverso l'aumento riservato e l'acquisto da parte della controllata Gf Distribuzione Srl del 15,79% del capitale sociale di Hfl. Il restante 50% è già detenuto da Gf Distribuzione Srl.

A seguito della sottoscrizione dell'aumento riservato, Grupo Fernández detiene una partecipazione del 5,66% mentre il

capitale sociale di Orsero aumenta a 69,1 milioni di euro.

Hermanos Fernández López, con sede in Spagna e sede principale a Barcellona, è il secondo operatore nazionale per fatturato e quote di mercato nel settore della distribuzione di prodotti ortofrutticoli freschi. La società commercializza ogni anno 180.000 tonnellate di frutta e verdura attraverso tre principali piattaforme distributive (Madrid, Barcellona e Alicante); il fatturato 2016 è stato di 181 milioni di euro.

Si tratta del passaggio conclusivo della più ampia operazione di piena integrazione delle joint venture del gruppo iniziata con l'acquisizione delle partecipazioni detenute dai partner locali in Fruttital Firenze S.p.A. e Galandi S.p.A. facenti capo alla famiglia Maestrelli, storiche aziende che distribuiscono ogni anno 49.000 tonnellate di frutta e verdura, attraverso una piattaforma in Toscana, per un fatturato di 70 milioni di euro.

A.S.

Una terna al comando tiene ben d'occhio il mercato mobiliare

A febbraio 2017 il Consiglio d'amministrazione di Orsero Spa ha deliberato di nominare Paolo Prudenziati presidente e amministratore delegato, Raffaella Orsero vicepresidente e amministratore delegato, Matteo Colombini (già chief financial officer) amministratore delegato.



Raffaella Orsero

Prudenziati (Milano 1956), laurea in Scienze Agricole, comincia in Cargill nel 1981, entra in Chiquita Brands International nel 1989 fino a diventarne Senior Vice President Trading & Emerging Markets e Amministratore Delegato Chiquita Italia, accetta l'incarico in Orsero nel 2016.

Orsero (Savona 1966), laurea in giurisprudenza, nel 1993 entra in Simba Spa (GF Group), dal 2003 al 2007 è Amministratore Delegato di Reefer Terminal S.p.A, dal 2013 è Amministratore Delegato di GF Group fino a luglio 2015.

Colombini (Bologna 1983), laurea in

Law & Business Administration, master General Management all'Università Bocconi di Milano, inizia in Bank of Ireland per passare nel 2008 in Bain & Company, dove rimane fino al 2015, quando entra in GF Group Spa come Chief Financial Officer.

Non preoccupa il management la caduta registrata in una recente seduta di Borsa che ha visto il titolo, quotato all'AIM Italia in seguito all'integrazione con Glenalta Food formalizzata a febbraio di quest'anno, perdere oltre il 15% in una singola giornata.

Secondo gli analisti la cattiva performance del primo semestre 2017 – con utili ridotti a circa 1/15 di quelli dello stesso periodo dello scorso anno per diverse cause: le difficoltà conclamate del settore import e shipping, l'eccesso di offerta di banane sul mercato e il costo della business combination – ha motivato tale dimostrazione di scarsa fiducia da parte del mercato.

Una valutazione solo in parte condivisa da Matteo Colombini, il quale ritiene che "il titolo ha scontato fortemente la performance reddituale della business Unit import & shipping, inficiata dal contesto di mercato difficile sia sul fronte dei noli che del prezzo del carburante che ha registrato un forte incremento rispetto agli ultimi due anni; si sono aggiunti poi eventi eccezionali che hanno ridotto l'efficienza della schedula delle navi operate dal Gruppo" spiega l'AD con delega alla finanza. "D'altro canto siamo molto soddisfatti della performance del settore Distribuzione - core business - che ha visto una forte crescita dei ricavi a perimetro costante vicina al 10% e un significativo apporto grazie alle acquisizioni perfezionate in Toscana e Spagna che hanno prodotto sul perimetro pro forma



Matteo Colombini

un salto dimensionale molto rilevante. La strategia a medio lungo termine è chiaramente focalizzata sulla crescita nell'attività distributiva e sull'inserimento di prodotti a valore aggiunto all'interno della gamma di prodotti commercializzati".

Non dissimile il commento di Raffaella Orsero al rilascio dei dati del primo semestre 2017, non troppo esaltanti. "Il Gruppo sta continuando la crescita dimensionale e il rafforzamento del settore Distribuzione, sia per via interna che per linee esterne, così come prefissato nell'ambito dell'operazione che ha portato alla quotazione. Con 473 milioni di euro conseguiti nel primo semestre, che tengono conto anche delle recenti acquisizioni, siamo potenzialmente ben avviati al raggiungimento del target di 1 miliardo di euro di giro d'affari annuo entro breve tempo.

Le performance sono generalmente soddisfacenti per la distribuzione di frutta e

verdura fresche, fatte alcune eccezioni. Il Gruppo, come altri importanti operatori del settore, sta scontando una congiuntura particolarmente sfavorevole tanto per il mercato delle banane a causa di un'abbondante offerta dei Paesi produttori ed esportatori che ha eroso i prezzi di vendita all'importazione, che degli avocado, per i quali la domanda è strutturalmente superiore all'offerta e nel 2017 si è avuta scarsità.

Nel trasporto marittimo, l'incremento dei costi di esercizio dovuto al prezzo medio del combustibile non ha avuto riscontri in un aumento delle rate di nolo poiché il settore affronta da anni una forte competizione sui prezzi; questi fattori esogeni possono essere solo in parte contrastati con un elevato grado di saturazione della capacità di carico delle navi operate dal Gruppo."

Le azioni ordinarie sono negoziate su AIM Italia/Mercato Alternativo gestito da Borsa Italiana: debuttando piuttosto bene il 13 febbraio 2017 con +5,78%,



Paolo Prudenziati

attestandosi a 10,74 euro, il titolo, nei primi sei mesi, era cresciuto del 29% a una quotazione di 13,53 euro, prima della recente caduta.

A.S.

