

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
**FEDERICO II**

**Corso di Sistemi di Controllo Manageriale**

Anno accademico 2023/2024

**Valutazione delle performance del Gruppo Orsero**



**A cura di:**

GIULIA BIANCO - M62002953

ROBERTA MARIA BOCCAROSSA - M62002950

ALESSIA BOCCIA - M62003053

GIOVANNI CATAPANO - M62002976

DARIO FIORE - M62002987

**Sotto la supervisione della:**

Prof.ssa CRISTINA PONSIGLIONE

# SOMMARIO

## CAPITOLO 1 - IL GRUPPO ORSERO

Presentazione dell'azienda	2
1.1 – Aree di business	3
1.2 – Struttura governativa	4
1.3 – Prospettive aziendali	5
1.3.1 – Mission e vision	5
1.3.2 – Target, bisogni e politiche promozionali	5
1.4 – Analisi SWOT	6
1.5 – I prodotti	7

## CAPITOLO 2 - IL BILANCIO

2.1 – Lo Stato Patrimoniale	8
2.2 – Il Conto Economico	9
2.3 – Rendiconto dei flussi di cassa	10
2.4 – Indici di bilancio	12
2.5 – Informazioni per area geografica	13
2.6 – Performance per settori di attività	14

## CAPITOLO 3 - VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

3.1 – Mappa strategica	16
3.2 – Balanced Score Card	17
3.2.1 – Prospettiva della crescita e dell'apprendimento	17
3.2.2 – Prospettiva dei Processi Interni	21
3.2.3 – Prospettiva dei Clienti	25
3.2.4 – Prospettiva Economica	26

## CAPITOLO 4 - ANALISI DELLA SOSTENIBILITÀ

4.1 – Utilizzo responsabile delle risorse	29
-------------------------------------------	----

# CAPITOLO 1 - IL GRUPPO ORSERO

## PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

*Orsero S.p.A.* è un nome di spicco nel panorama ortofrutticolo internazionale, con una storia ricca e diversificata che affonda le sue radici negli anni '40. Fondata da Antonio Orsero, grossista e fruttivendolo di Magliolo, l'azienda iniziò la sua attività come distributore locale di prodotti ortofrutticoli.

Nel 1961, Raffaello Orsero, figlio di Antonio, fondò insieme ai fratelli Luciano e Gianni la *Fratelli Orsero*, una piccola azienda per la commercializzazione di prodotti ortofrutticoli. Questa impresa divenne nel 1970 *Fruttital Distribuzione*.

Un punto di svolta significativo avvenne nel 1976, quando gli Orsero si accordarono con il colosso agroalimentare *Del Monte*, ottenendo la commercializzazione esclusiva di banane e ananas per il bacino del Mediterraneo attraverso la *Simba* (Società Italiana Importazione Banane) S.p.A. La gamma di prodotti si ampliò includendo pere dall'Argentina, pompelmi da Israele, ananas dalla Costa d'Avorio, uva dal Sudafrica e kiwi dalla Nuova Zelanda.

Inoltre, negli anni '90, l'azienda ha costruito la sua prima flotta navale refrigerata, denominata le Cala Bianche, per garantire il trasporto di prodotti freschi. L'anno 2000 ha segnato l'inizio della costruzione della seconda flotta navale, le Cala Rosse, ancora più capienti e tuttora in esercizio, permettendo ulteriori espansioni in Italia e Spagna.

Il 2012 ha visto il lancio del marchio *F.lli Orsero* sul mercato europeo, con una revisione organizzativa e un rafforzamento dell'assetto manageriale.

Nel 2020 e 2021, Orsero ha creato una nuova Funzione di Gruppo dedicata alla Sostenibilità e ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, presentando il suo primo Piano Strategico di Sostenibilità con l'obiettivo di coniugare crescita del business con sostenibilità sociale e ambientale.

Nel 2022 e 2023, Orsero ha continuato la sua espansione acquisendo il 50% di Agricola Azzurra, società specializzata nella commercializzazione di prodotti ortofrutticoli italiani. La fusione con Glenalta Food ha segnato un punto di svolta, portando l'azienda a diventare una società quotata sul segmento STAR del Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana.

Oggi, *Orsero S.p.A.* è un leader nel settore ortofrutticolo, con una presenza consolidata in diverse nazioni e una chiara visione orientata alla sostenibilità, difendendo il valore del cibo e riducendo gli sprechi. Con una lunga tradizione di eccellenza e innovazione, l'azienda continua a crescere e a espandersi, rimanendo fedele ai suoi valori fondamentali di qualità, integrità e sostenibilità.



## 1.1 - AREE DI BUSINESS

Il Gruppo Orsero è organizzato in tre **divisioni di business integrate** e coordinate dalla Holding capogruppo. Questa struttura governativa supervisiona e coordina le attività di 10 principali società controllate e 6 Joint Venture rilevanti detenute al 50% (circa).

Le aziende del gruppo si occupano principalmente di:

- Importazione e Distribuzione:** Quest'area gestisce un flusso logistico cruciale per il Gruppo. Quattro navi Cala Rosse, insieme ad una nave a noleggio, garantiscono un collegamento costante tra il Centroamerica e i principali porti del Mediterraneo, assicurando l'arrivo puntuale ogni settimana di frutta fresca sui mercati europei.
- Distribuzione:** L'area di distribuzione si occupa della gestione quotidiana di una vasta gamma di prodotti ortofrutticoli freschi, comprendente più di 300 referenze. I fornitori selezionati assicurano una fornitura continua di prodotti freschi disponibili tutto l'anno, con una presenza capillare sul territorio. Inoltre, il Gruppo dispone di magazzini specializzati nella lavorazione, maturazione e stoccaggio del prodotto fresco, garantendo la massima qualità e freschezza.
- Coltivazione:** Orsero S.p.A. investe anche nella coltivazione diretta di prodotti ortofrutticoli tramite due piantagioni chiave, situate in Spagna e Messico. Queste piantagioni producono due eccellenze locali: il platano canario a Tenerife, nelle Isole Canarie, e l'avocado nello stato di Jalisco, in Messico. Questo approccio integrato alla catena di approvvigionamento consente al Gruppo di garantire prodotti freschi e di alta qualità ai propri clienti.
- Servizi e Holding:** Questa area comprende le società del Gruppo responsabili della gestione dei servizi interni, essenziali per il corretto funzionamento dell'intera catena del valore. Tali servizi includono attività di supporto amministrativo, finanziario, legale e logistico, necessarie per garantire l'efficienza e la coerenza delle operazioni complessive del Gruppo.

### DISTRIBUTION

#### SHIPPING

COSIARMA

*Italy*

ORSERO CR

*Costa Rica*

#### CULTIVATION

ISA PLATANOS S.A.

*Isole Canarie*

PRODUCTORES DE AGUACATE

*DE JALISCO S.A.C.V.*

*Messico*

FRUTTITAL

*Italy*

GALANDI

*Italy*

AGRICOLA AZZURRA

*Italy 50%*

I FRUTTI DI GIL

*Italy 51%*

SIMBA

*Italy*

SIMBACOL

*Colombia*

BELLA FRUTTA

*Greece*

EUROFRUTAS

*Portugal*

COMM. DE FRUTA

*Mexico*

AZ FRANCE

*France*

BLAMPIN

*France*

CAPEXO

*France*

FRUTTICA

*France*

H.NOS FERNANDEZ LOPEZ

*Spain*

BONAORO

*Spain 50%*

CITRUMED

*Tunisia 50%*

MOÑO AZUL

*Argentina 19,2%*

#### HOLDING & SERVICES

ORSERO SPA

*Italy*

FRESCO SHIP'S AGENCY & FORWARDING

*Italy*

ORSERO SERVIZI

*Italy*

FRUPORT

*Spain*



GRUPPO  
ORSERO



## 1.2 - STRUTTURA GOVERNATIVA

Il Consiglio di Amministrazione del Gruppo Orsero è composto da 10 membri, tra cui:



**PAOLO PRUDENZIATI**  
Presidente



**RAFFAELLA ORSERO**  
Vice Presidente e CEO



**MATTEO COLOMBINI**  
CFO & Co-CEO

Il Consiglio di Amministrazione è supportato da quattro comitati composti da direttori indipendenti o non esecutivi:

- **Comitato Controllo e Rischi:** supporta le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e alla gestione dei rischi finanziari e non finanziari. Il comitato assicura che i processi e le procedure di controllo siano adeguati ed efficaci nel mitigare i rischi operativi e strategici.
- **Comitato Parti Correlate:** svolge le attività e i compiti attribuiti dalla Procedura Parti Correlate. Questo comitato esamina e valuta le operazioni con parti correlate, garantendo che siano effettuate in modo trasparente e in linea con gli interessi dell'azienda e dei suoi azionisti.
- **Comitato Remunerazioni e Nomine:** ha il compito di formulare e presentare al Consiglio di Amministrazione proposte in materia di politica per la remunerazione. Valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica retributiva, assicurando che le remunerazioni siano allineate agli obiettivi strategici e ai risultati aziendali.
- **Comitato Sostenibilità:** supervisiona e guida le politiche e le iniziative del gruppo in materia di sostenibilità. Questo comitato assicura che le pratiche aziendali siano in linea con i principi di responsabilità ambientale, sociale ed economica, contribuendo allo sviluppo sostenibile dell'azienda e alla creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholder.



## 1.3 PROSPETTIVE AZIENDALI

### 1.3.1 MISSION E VISION

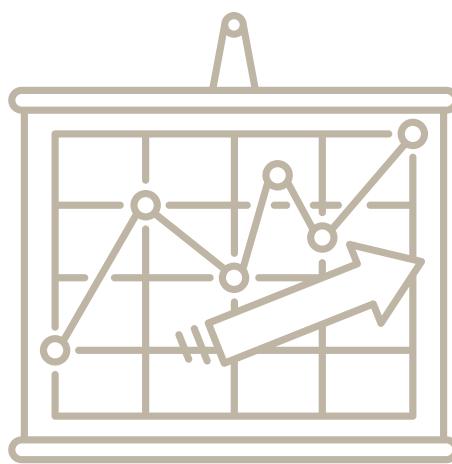
Il gruppo si dedica quotidianamente al potenziamento della qualità e della freschezza dei suoi prodotti tramite l'ottimizzazione della logistica e l'espansione della sua presenza sul territorio, con l'obiettivo di diventare il punto di riferimento per i consumatori nel settore ortofrutticolo. Secondo Raffaella Orsero, VP e CEO dall'anno 2017, l'azienda ambisce a diventare il principale attore globale a lungo termine in questo settore, estendendo la sua rete di distribuzione in tutta Europa e oltre. Per perseguire questo traguardo, Orsero si impegna a sviluppare filiere sostenibili, ridurre gli sprechi alimentari e promuovere l'utilizzo di materiali circolari per il packaging.

Infatti, possiamo racchiudere la mission dell'azienda in un'unica frase di Raffaella Orsero, che afferma: "Siamo convinti sia necessario continuare a crescere e creare valore ma secondo criteri di maggiore responsabilità, riducendo gli impatti ambientali e sociali della nostra attività per cercare di garantire migliori condizioni di vita alle persone oggi ma anche e soprattutto alle generazioni future."

### 1.3.2 TARGET, BISOGNI E POLITICHE PROMOZIONALI

I prodotti del Gruppo Orsero soddisfano un bisogno primario, che infatti ritroviamo alla base della piramide di Maslow, tra i bisogni fisiologici. Di conseguenza, il mercato di riferimento include tutti coloro che desiderano consumare frutta. Recentemente, l'azienda ha esteso il suo target anche ai consumatori che hanno l'esigenza di consumare pasti fuori casa, grazie all'introduzione di confezioni in plastica 100% riciclabile contenenti frutta fresca già pelata e tagliata, quindi pronta all'uso, con una forchetta inclusa.

Le strategie promozionali si concentrano principalmente sulla trasmissione di spot televisivi in Italia e in Spagna, che narrano il percorso della frutta Orsero verso le tavole dei consumatori, e su una campagna pubblicitaria mirata, soprattutto nelle scuole, per ispirare fiducia e familiarità con il marchio e promuovere un'alimentazione sana e ricca di frutta e verdura.

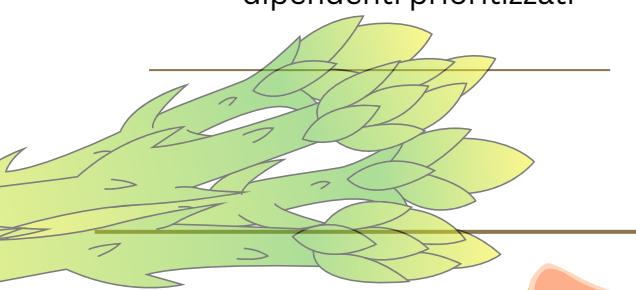


## 1.4 SWOT ANALYSIS

### STRENGTHS

- Leader nell'Europa mediterranea
- Organizzazione orientata all'innovazione
- Marchio di elevato valore
- Presenza significativa di stabilimenti all'estero
- Attenzione alla sostenibilità
- Prodotti di elevata qualità
- Benessere e sicurezza dei dipendenti prioritizzati

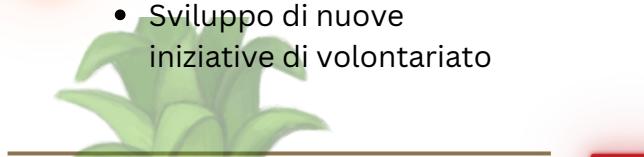
S



### OPPORTUNITIES

- Espansione in nuovi mercati
- Utilizzo delle tecnologie digitali
- Apprendimento e formazione su larga scala
- Sviluppo di nuove iniziative di volontariato

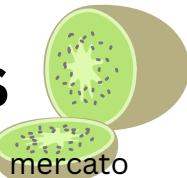
O



T

### WEAKNESSES

- Mancanza di quote di mercato in Africa, Medio Oriente, Asia e Nord America
- Modello di business facilmente replicabile
- Lentezza nell'adozione di nuovi canali di comunicazione
- Forte potere negoziale dei partner di canale



### THREATS

- Elevata concorrenza
- Sfide legate all'ambiente
- Cambiamenti demografici
- Instabilità nei mercati europei



## 1.5 I PRODOTTI

L'azienda propone una linea di frutta di alta qualità, già tagliata e preparata artigianalmente, pronta al consumo, insieme a una vasta gamma di spremute e frullati freschi, realizzati con la tecnologia HPP (High Pressure Processing).

La frutta pronta F.Illi Orsero viene confezionata in un packaging 100% riciclabile, dotato di forchetta nei formati "on the go" e progettato con un sigillo anti-manomissione per garantire la massima sicurezza.

### I nostri prodotti



Per rispondere alle diverse esigenze dei clienti, la gamma dei prodotti include alcune referenze certificate:

- **Biologico:** prodotti coltivati rispettando i cicli naturali del suolo, delle risorse idriche, della flora e della fauna.
- **Nichel free:** prodotti con residui di nichel inferiori alla soglia analitica di 0,01 mg/Kg.
- **Residuo Zero:** prodotti con un residuo di fitofarmaci inferiore a 0,01 mg/Kg.

La linea offre una vasta selezione di prodotti, tra cui: ananas, cocco, fragole, macedonia stagionale, macedonia tropicale, mango, melagrana, melone, arance, avocado, banane, curcuma, kiwi, lime, limone, mango, mele, passion fruit, papaya, pitaya e zenzero.



# CAPITOLO 2 - IL BILANCIO

Nel seguente capitolo analizzeremo lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico ed il Rendiconto dei Flussi di Cassa del Gruppo Orsero.

## 2.1 - LO STATO PATRIMONIALE

<b>Valori in migliaia €</b>	<b>NOTE</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
<b>ATTIVITA'</b>			
Avviamento	1	127.447	48.245
Attività immateriali diverse dall'avviamento	2	10.433	10.020
Immobili, impianti e macchinari	3	184.804	163.967
Partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	4	20.581	19.397
Attività finanziarie non correnti	5	5.291	5.626
Attività fiscali differite	6	7.540	8.323
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>356.096</b>	<b>255.578</b>
Rimanenze	7	53.118	47.357
Crediti commerciali	8	144.237	119.107
Attività fiscali	9	12.435	16.929
Altri crediti ed altre attività correnti	10	14.582	14.156
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	11	90.062	68.830
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>		<b>314.434</b>	<b>266.378</b>
<b>Attività possedute per la vendita</b>		-	-
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>670.530</b>	<b>521.957</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>			
Capitale sociale		69.163	69.163
Riserve e utili/perdite portati a nuovo		120.360	99.661
Utile/perdita attribuibile ai soci della controllante		47.276	32.265
<b>Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante</b>	<b>12</b>	<b>236.800</b>	<b>201.090</b>
<b>Partecipazioni di terzi</b>	<b>13</b>	<b>1.724</b>	<b>393</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>		<b>238.523</b>	<b>201.483</b>
<b>PASSIVITA'</b>			
Passività finanziarie	14	166.090	101.096
Altre passività non correnti	15	548	735
Passività per imposte differite	16	4.215	4.593
Fondi	17	4.948	5.759
Benefici ai dipendenti	18	8.963	8.297
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>184.764</b>	<b>120.479</b>
Passività finanziarie	14	52.576	36.789
Debiti commerciali	19	159.973	134.807
Passività fiscali	20	6.815	4.730
Altre passività correnti	21	27.879	23.669
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>247.243</b>	<b>199.995</b>
<b>Passività direttamente correlate alle attività possedute per la vendita</b>		-	-
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>		<b>670.530</b>	<b>521.957</b>



La performance del 2023 è stata particolarmente positiva e soddisfacente per il risultato complessivo ottenuto, nettamente migliore rispetto a quello dell'esercizio precedente, in virtù dell'ottimo risultato raggiunto nel settore shipping e soprattutto nel settore distribuzione.

Tra le voci dello stato patrimoniale una variazione significativa è stata quella dell'avviamento. Questa variazione è dovuta a diverse nuove acquisizioni: il 10/01/2023 il gruppo ha finalizzato l'accordo per l'acquisto del 100% della società Capexo, nello stesso giorno anche per l'acquisto dell'80% di Blampin Groupe e il 2/08/2023 l'acquisto del 51% della società I Frutti di Gil.

In generale si osserva che l'ingresso delle neoacquisite società si riflette nell'aumento di crediti e debiti commerciali, passività finanziarie, passività fiscali ed altre passività correnti. Il patrimonio netto aumenta del 18,4% rispetto al passato esercizio.

Si assiste inoltre ad un aumento del 12% delle rimanenze che sono rappresentate essenzialmente dai materiali di imballo utilizzati dalle società distributrici, lubrificanti e pezzi di ricambio delle società di trasporto e sono valutate al FIFO. La maggiore presenza di materie prime e di consumo è dovuta anche all'aumento dei prezzi unitari per via dell'inflazione.

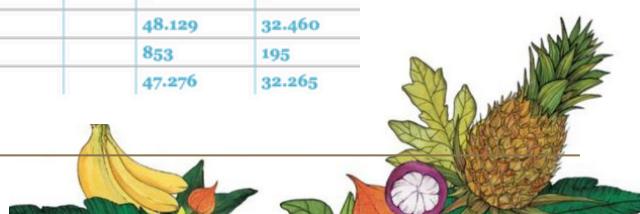
Quanto detto sopra è particolarmente evidente dalla seguente tabella nella quale si racchiudono le voci che includono le variazioni più interessanti e significative.

Valori in migliaia €	31.12.2023	31.12.2022
Attività Immobilizzate	262.662	177.297
Capitale Circolante Netto	(12.789)	3.531
Capitale Investito Netto	249.873	180.828
Patrimonio Netto	162.995	150.228
Posizione Finanziaria Netta	86.878	30.600
Posizione Finanziaria Netta/Patrimonio Netto	0,53	0,20

## 2.2 - CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

### Conto economico consolidato 1011

Valori in migliaia €	NOTE	Esercizio 2023	Esercizio 2022
Ricavi	22-23	1.540.813	1.196.284
Costo del venduto	24	(1.369.334)	(1.077.434)
<b>Risultato operativo lordo</b>		<b>171.478</b>	<b>118.850</b>
Spese generali ed amministrative	25	(100.254)	(75.831)
Altri ricavi/costi operativi	26	(6.293)	(3.077)
<b>Risultato operativo</b>		<b>64.931</b>	<b>39.942</b>
Provventi finanziari	27	1.512	321
Oneri finanziari e differenze cambio	27	(12.457)	(5.690)
Altri provventi/oneri da partecipazioni	28	524	(483)
Quota dell'utile/perdita di partecipazioni contabilizzate con il metodo del patrimonio netto	28	1.614	2.041
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>56.124</b>	<b>36.131</b>
Imposte sul reddito	29	(7.995)	(3.671)
<b>Utile/perdita da attività operative in esercizio</b>		<b>48.129</b>	<b>32.460</b>
Utile/perdita da attività operative cessate		-	-
<b>Utile/perdita del periodo</b>		<b>48.129</b>	<b>32.460</b>
<b>Utile/perdita, attribuibile alle partecipazioni di terzi</b>		<b>853</b>	<b>195</b>
<b>Utile/perdita, attribuibile ai soci della controllante</b>		<b>47.276</b>	<b>32.265</b>



Il conto economico consolidato di Orsero S.p.A. per il 2022 e 2023 evidenzia una significativa crescita delle performance aziendali. I ricavi sono aumentati del 28.8%, attestandosi a €1,540,813k nel 2023 rispetto ai €1,196,284k del 2022. Questo incremento può essere attribuito all'espansione del mercato e a una maggiore domanda dei prodotti Orsero, leader nel settore della distribuzione di frutta e verdura.

Il costo del venduto è cresciuto del 27.1%, mantenendosi proporzionale all'aumento dei ricavi, il che suggerisce un aumento dei volumi di vendita senza un corrispondente deterioramento dei margini. Il risultato operativo lordo, con un aumento del 44.3%, riflette una migliore efficienza operativa e gestione dei costi, segno di un'efficace strategia aziendale.

Le spese generali ed amministrative sono aumentate del 32.2%, probabilmente dovute a investimenti in espansione aziendale e aumenti dei costi fissi. Gli altri ricavi e costi operativi hanno visto un aumento del 104.6% nei costi netti, indicando maggiori spese straordinarie, possibili conseguenze di eventi non ricorrenti.

Il risultato operativo è cresciuto del 62.5%, dimostrando una forte crescita della redditività operativa. I proventi finanziari sono aumentati del 371.6%, probabilmente grazie a investimenti più redditizi, mentre gli oneri finanziari sono aumentati del 119.0%, forse a causa di una maggiore esposizione al debito.

Il risultato ante imposte è salito del 55.3%, e le imposte sul reddito sono aumentate del 117.8%, entrambe proporzionali alla crescita dei profitti. L'utile del periodo è aumentato del 48.3%, e l'utile attribuibile ai soci della controllante è cresciuto del 46.5%, riflettendo un netto miglioramento della redditività complessiva.

Infine, l'utile per azione, sia base che diluito, è aumentato rispettivamente del 47.7% e del 47.2%, indicando un significativo beneficio per gli azionisti.

Considerando che Orsero è una delle principali aziende italiane nel settore della distribuzione di frutta e verdura fresca, questi risultati finanziari suggeriscono un'efficace strategia di espansione e un'ottima gestione operativa. L'azienda sembra ben posizionata per continuare a crescere, supportata da una solida domanda di prodotti freschi e un'efficace gestione dei costi.

## 2.3 - RENDICONTO DEI FLUSSI DI CASSA CONSOLIDATO

Il rendiconto finanziario consolidato di Orsero S.p.A. per il 2022 e 2023 mostra una forte crescita e una gestione finanziaria robusta. L'utile del periodo è aumentato del 48.3%, passando da €32,460k a €48,129k, riflettendo un miglioramento nelle performance operative.

I flussi finanziari netti derivanti dalle attività operative sono cresciuti del 37.0%, dimostrando una maggiore capacità di generare cassa. Gli investimenti in immobili e macchinari sono diminuiti del 56.6%, mentre l'azienda ha speso €51,690k per acquisizioni, indicando una strategia di crescita inorganica.

Nelle attività di finanziamento, c'è stato un decremento delle passività finanziarie del 61.0% e un aumento del 9.3% nei nuovi finanziamenti non correnti,



segnalando una gestione ottimale del capitale. Complessivamente, i flussi finanziari derivanti dalle attività di finanziamento sono passati da un valore negativo di €10,012k nel 2022 a un valore positivo di €9,166k nel 2023.

L'azienda ha registrato un aumento delle disponibilità liquide del 54.0%, riflettendo una solida generazione di cassa. Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2023 si attestano a €90,062k, con un incremento del 30.8%, dimostrando una buona liquidità e capacità di affrontare nuove opportunità di crescita. In sintesi, Orsero S.p.A. è in forte espansione, con una solida posizione finanziaria per sostenere la crescita futura.

### Rendiconto finanziario consolidato <sup>141516</sup>

Valori in migliaia €	Note	Esercizio 2023	Esercizio 2022
<b>A. Flussi finanziari derivanti da attività operative (metodo indiretto)</b>			
<b>Utile/perdita del periodo</b>		<b>48.129</b>	<b>32.460</b>
Rettifiche per imposte sul reddito	29	7.995	3.671
Rettifiche per proventi/oneri finanziari	27	8.301	3.760
Rettifiche per accantonamenti	8-17-24-25	2.841	2.245
Rettifiche per svalutazioni ed ammortamenti	2-3-24-25	16.845	28.114
Altre rettifiche per elementi non monetari		14	-
Variazioni delle rimanenze	7	(2.373)	(4.024)
Variazioni dei crediti commerciali	8	1.036	(5.971)
Variazioni dei debiti commerciali	19	2.492	7.953
Variazioni negli altri crediti/attività e negli altri debiti/passività		4.940	(4.455)
Interessi incassati/(pagati)	27	(8.048)	(3.883)
(Imposte sul reddito pagate)	29	(7.004)	(5.000)
<b>Flussi finanziari derivanti da attività operative (A)</b>		<b>75.169</b>	<b>54.870</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti da attività di investimento</b>			
Acquisto di immobili, impianti e macchinari	3	(11.533)	(26.562)
Incassi da vendite di immobili, impianti e macchinari	3	609	687
Acquisto di attività immateriali	1-2	(1.687)	(2.828)
Incassi da vendite di attività immateriali	1-2	-	31
Acquisto di partecipazioni valutate a patrimonio netto	4	-	(5.394)
Incasso da vendite di partecipazioni valutate a patrimonio netto	4	-	751
Acquisto di altre attività non correnti	5-6	-	-
Incasso da vendita di altre attività non correnti	5-6	1.198	2.243
(Acquisizione)/cessione di società controllate al netto delle disponibilità liquide <sup>17</sup>		(51.690)	-
<b>Flussi finanziari derivanti da attività di investimento (B)</b>		<b>(63.102)</b>	<b>(31.073)</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti da attività di finanziamento</b>			
Incremento/decremento delle passività finanziarie	14	(14.066)	(8.736)
Accensione di finanziamenti non correnti	14	59.238	54.217
Rimborsi di finanziamenti non correnti	14	(25.436)	(48.661)
Aumento di capitale a pagamento ed altre variazioni di mezzi propri	12-13	(286)	980
Cessione/acquisto di azioni proprie	12-13	(3.981)	(2.215)
Dividendi pagati	12-13	(6.303)	(5.595)
<b>Flussi finanziari derivanti da attività di finanziamento (C)</b>		<b>9.166</b>	<b>(10.012)</b>
<b>Aumento/diminuzione di disponibilità liquide e mezzi equivalenti (A ± B ± C)</b>		<b>21.233</b>	<b>13.786</b>
<b>Disponibilità liquide e mezzi equivalenti 1° gennaio 23-22</b>	<b>11</b>	<b>68.830</b>	<b>55.043</b>
<b>Disponibilità liquide e mezzi equivalenti 31 dicembre 23-22</b>	<b>11</b>	<b>90.062</b>	<b>68.830</b>



## 2.4 INDICI DI BILANCIO

L'analisi di bilancio per indici consiste nell'esaminare e rielaborare le informazioni contenute nel bilancio di esercizio per comprendere lo stato attuale, l'evoluzione e le prospettive future dell'azienda. Per valutare la solidità del Gruppo Orsero nell'esercizio 2023, si utilizzano indici di solidità patrimoniale come l'indice di indipendenza finanziaria (IIF) e l'indice di indebitamento in forma diretta (IID). Questi indicatori hanno assunto i seguenti valori:

IIF= Capitale Netto/ Totale Attivo= 0,35

IID= Capitale di Terzi/ Capitale Netto= 1,81

Un valore prossimo allo zero dell'IIF e un valore maggiore dell'unità dell'IID indicano un'alta dipendenza dal capitale di terzi per le proprie fonti di finanziamento e quindi una scarsa solidità patrimoniale. Pertanto, la struttura finanziaria del Gruppo Orsero è esposta maggiormente nei confronti di terzi.

Per un'analisi sulla redditività invece, consideriamo i seguenti indici:

	2021	2022	2023
<b>ROI</b>	9,81%	17%	19,87%
<b>ROE gruppo</b>	11,66%	19,11%	24,94%
<b>ROD</b>	5,91	10,12	11,1

Il ROI, calcolato come rapporto tra l'Adjusted EBIT ed il Capitale investito netto ed il ROE Gruppo, calcolato come rapporto tra l'utile/perdita attribuibile ai soci della controllante ed il patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante al netto del risultato, rappresentano rispettivamente la capacità di remunerazione del capitale investito e la capacità di remunerare il capitale proprio, i cui valori si attestano intorno al 17% e 19,11% nel 2022. Questi due indici vedono una crescita rispetto agli anni precedenti, valori che sottolineano un trend positivo per il Gruppo spiegato da un aumento della redditività delle vendite attraverso una riduzione dei costi operativi e una maggiore appetibilità sul mercato azionario. L'indice ROD, ottenuto dal rapporto tra reddito netto e debiti a breve e lungo termine, misura il valore in termini percentuali, della redditività del capitale preso in prestito da terzi. Nel triennio analizzato il ROI è stato maggiore del ROD, questo indica che la redditività del capitale investito in azienda è tale da garantire la copertura dell'eventuale costo per procurarselo con indebitamento esterno. Inoltre, in questo caso il rapporto di indebitamento funge da moltiplicatore aumentando il ROE.



In aggiunta, il ROI è scomponibile in ROS, misura della redditività delle vendite, e ROT, rotazione del capitale investito.

	2021	2022	2023
<b>ROS</b>	2,16%	3,33%	4,21%
<b>ROT</b>	4,11%	4,44%	2,29%

Valori positivi del ROS, dato dal rapporto tra risultato operativo caratteristico e ricavi dalle vendite, suggeriscono una buona efficienza in termini di redditività delle vendite; dunque, il Gruppo è in grado di sostenere i costi operativi, coprire eventuali altri oneri e remunerare eventualmente gli azionisti. Infine, il ROT, ottenuto dal rapporto tra ricavi da vendita e capitale investito nella gestione caratteristica, vede un miglioramento nel corso del triennio dovuto ad una maggiore efficienza aziendale, e quindi dalla capacità di sfruttare al meglio gli investimenti di capitale effettuati.

## 2.5 INFORMAZIONI PER AREA GEOGRAFICA

L'analisi delle informazioni mostra il dettaglio dei ricavi del Gruppo suddivisi per le principali aree geografiche per il 2023 e 2022 da cui si evince la natura eurocentrica del Gruppo.

Valori in migliaia €	31.12.2023	31.12.2022	Variazione
<b>Europa</b>	<b>1.493.868</b>	<b>1.147.389</b>	<b>346.479</b>
di cui Italia*	554.966	538.233	16.733
di cui Francia	494.669	190.456	304.213
di cui Penisola Iberica	408.304	388.645	19.659
<b>America Latina e Centroamerica</b>	<b>46.945</b>	<b>48.894</b>	<b>(1.950)</b>
<b>Totale Ricavi</b>	<b>1.540.813</b>	<b>1.196.284</b>	<b>344.529</b>

\* Nei ricavi Italia sono compresi il fatturato dell'attività di Shipping e di Holding & Servizi

Come evidenziato nella tabella l'area Europa rappresenta il centro dell'attività del Gruppo Orsero mentre i ricavi extra-europei si legano alle attività svolte in Messico, relativamente alla produzione e commercializzazione/export di avocado, e Costa Rica, attività a supporto del sourcing e delle attività logistiche per l'importazione di banane ed ananas. La tabella mostra inoltre la rilevanza delle operazioni in Francia a seguito delle acquisizioni di Capexo e Blampin Groupe.



## 2.6 PERFORMANCE PER SETTORI DI ATTIVITÀ

### Settore Distribuzione

Valori in migliaia €	31.12.2023	31.12.2022
Ricavi	1.453.029	1.091.696
Margine commerciale lordo*	199.529	127.962
Incidenza %	13,73%	11,72%
Adjusted EBITDA	73.711	35.017
% Adjusted EBITDA	5,07%	3,21%

\* Il "marginale commerciale lordo", detto anche margine di contribuzione, rappresenta il differenziale tra i ricavi ed i costi diretti dei prodotti venduti (intendendo come tali i costi di acquisto delle merci, più i trasporti in arrivo e partenza, i dazi doganali ed i costi di confezionamento sia per manodopera che per imballaggi).

Il settore distributivo comprende aziende specializzate nell'importazione e distribuzione di prodotti ortofrutticoli freschi; aziende strategicamente posizionate con piattaforme specializzate per la lavorazione e lo stoccaggio dei prodotti freschi, servono sia i mercati tradizionali tramite grossisti e mercati locali, sia la grande distribuzione organizzata (GDO). Nel 2023, circa il 50% delle vendite totali delle società distributrici europee è stato destinato alla GDO, con una leggera diminuzione rispetto agli anni precedenti, influenzata dall'ingresso di Blampin, una società acquisita che serve esclusivamente i mercati tradizionali.

Nel corso del 2023, il contesto geopolitico incerto e l'inflazione dei costi hanno influenzato il settore, ma il Gruppo ha risposto adeguando i prezzi di vendita e aumentando la quota di prodotti a maggior valore aggiunto nella sua offerta. Inoltre, i costi energetici sono diminuiti grazie alla stabilizzazione dei prezzi energetici, contribuendo al miglioramento complessivo della redditività misurata dall'Adjusted EBITDA, che ha raggiunto il 5,07% del fatturato, superando la media del settore grazie al mix di prodotti, canali di distribuzione e efficienza energetica.

### Settore Shipping

Valori in migliaia €	31.12.2023	31.12.2022
Ricavi	132.737	142.423
Adjusted EBITDA	41.567	48.292
% Adjusted EBITDA	31,31%	33,91%

Il settore "Shipping" riflette le attività legate al trasporto marittimo delle banane ed ananas di produzione centro-americana, svolto principalmente con navi di proprietà, le quattro unità navali reefer "Cala Rosse".

Il settore ha realizzato nel 2023 una positiva performance, seppur di livello inferiore rispetto ai risultati eccezionali registrati nel 2022, quest'ultimo caratterizzato da noli marittimi molto remunerativi e buoni livelli di volumi trasportati.



## Settore Holding & Servizi

Valori in migliaia €	31.12.2023	31.12.2022
Ricavi	10.994	11.590
Adjusted EBITDA	(8.164)	(7.251)

Questo comparto include le attività della società Capogruppo e i servizi offerti in ambito doganale e informatico. A livello di Adjusted EBITDA, il risultato del settore è tipicamente negativo, dato che, essendo una holding, i ricavi e i risultati finali dipendono principalmente dai dividendi ricevuti dalle società del Gruppo.



## CAPITOLO 3 - VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Nel seguente capitolo, affronteremo l'analisi delle performance del Gruppo Orsero, concentrando su uno dei principali strumenti di valutazione utilizzati, la "Balanced Scorecard".

### 3.1 - MAPPA STRATEGICA

La mappa strategica è il primo passo nella valutazione delle performance di un'azienda poiché fornisce una visione chiara e organizzata degli obiettivi strategici che l'azienda intende raggiungere. Essa aiuta a tradurre la strategia aziendale in azioni concrete, identificando le aree chiave di performance e le relazioni causa-effetto tra di esse. In questo modo, la mappa strategica consente di monitorare e valutare in modo efficace il progresso verso gli obiettivi strategici, facilitando la comunicazione e l'allineamento delle attività e degli sforzi dell'intera organizzazione.



La mappa strategica fornita costituisce una roadmap per il successo globale dell'azienda, orientando le decisioni per garantire una crescita e una competitività a lungo termine nel settore della distribuzione di frutta e verdura fresca. In particolare, allineando gli obiettivi strategici, Orsero S.p.A. può adottare un approccio integrato focalizzato sul successo finanziario, la soddisfazione del cliente, l'eccellenza operativa, lo sviluppo del personale e la sostenibilità.



### 3.2 - BALANCED SCORECARD

La Balanced Scorecard (BSC), nota anche come scheda di valutazione bilanciata delle performance, rappresenta un modello integrato e orientato agli stakeholder che include misure finanziarie e non finanziarie per valutare le performance di un'organizzazione e il suo progresso verso gli obiettivi strategici. Adottando un approccio olistico, considera quattro prospettive chiave:

- La prospettiva economica
- La prospettiva dei clienti
- La prospettiva dei processi interni
- La prospettiva della crescita e dell'apprendimento

Per ciascuna delle quattro prospettive, è necessario identificare obiettivi misurabili, selezionare indicatori appropriati, stabilire valori obiettivo (target) e sviluppare iniziative adeguate.

#### 3.2.1 - PROSPETTIVA DELLA CRESCITA E DELL'APPRENDIMENTO

##### FORMAZIONE DEI DIPENDENTI

OBIETTIVO	POTENZIARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE
INDICATORE	Ore dedicate alla formazione del personale
TARGET	20000 h
INIZIATIVE	Aumentare il numero di ore di formazione, anche relative alla sostenibilità

Orsero Spa si impegna costantemente per favorire lo sviluppo professionale del suo personale. È evidente un aumento annuale del 46% delle ore di formazione erogate, dimostrando l'importanza strategica attribuita alla formazione continua. Per facilitare questo processo, il Gruppo ha implementato l'utilizzo della piattaforma Talent LMS, utilizzata per la distribuzione di documenti aziendali e la gestione dei corsi di formazione. Circa la metà delle ore di formazione sono obbligatorie per soddisfare i requisiti normativi nei vari Paesi in cui opera. La restante parte, erogata principalmente attraverso la piattaforma o altre modalità e-learning, comprende corsi di lingua per migliorare la comunicazione interna, formazione ICT (Information and Communication Technologies).



corsi dedicati all' utilizzo degli strumenti di Compliance aziendale, e percorsi formativi focalizzati sulla sostenibilità e sulle competenze tecniche specifiche delle diverse funzioni aziendali. Sulla base di tali dati, è stato fissato un valore target per il 2023. Inoltre il Gruppo mira a coinvolgere tutti i suoi dipendenti in corsi di formazione specifici sulla sostenibilità entro il 2025."

	2020	2021	2022
<b>ORE DI CORSI DI FORMAZIONE EROGATE</b>	8429 h	9698 h	14204 h

## SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

<b>OBIETTIVO</b>	MIGLIORARE LA SALUTE E LA SICUREZZA SUL LAVORO	
<b>INDICATORE</b>	Tasso incidenti sul lavoro (dipendenti)	Tasso incidenti sul lavoro (lavoratori esterni)
<b>TARGET</b>	20%	18.4%
<b>INIZIATIVE</b>	Revisionare con continuità le misure di sicurezza adottate. Garantire il rispetto delle norme. Maggiore formazione sull'utilizzo di macchine ed impianti.	

Orsero S.p.A. pone grande enfasi sulla sicurezza sul lavoro. Nel 2022, il tasso di infortuni è diminuito di circa il 20% tra i dipendenti e di circa il 9% tra i lavoratori esterni. La maggior parte degli incidenti si verifica nei magazzini, dove l'uso di carrelli elevatori e transpallet elettrici rappresenta il principale rischio per la salute dei lavoratori. In tema di sicurezza e tutela della salute dei lavoratori, il Gruppo ha continuato le attività di sensibilizzazione del personale, assicurandosi l'idoneo livello di formazione per ogni dipendente, in base alle proprie mansioni e relativo livello di rischio.

La formazione dedicata alla salute e sicurezza è stata di oltre 4.506 ore, delle quali il 92% obbligatorie per legge.

Il servizio di medicina del lavoro, adottato nei Paesi in cui opera il gruppo secondo la normativa applicabile, fornisce la sorveglianza medica per tutti i collaboratori, aiuta a preservare la salute fisica e mentale dei lavoratori.



	2020	2021	2022
<b>Tasso incidenti sul lavoro (dipendenti)</b>	32.56	29.71	24.92
<b>Tasso incidenti sul lavoro (lavoratori esterni)</b>	27.46	23.48	21.36

**IMPEGNO FILANTROPICO**

<b>OBIETTIVO</b>	IMPEGNO FILANTROPICO
<b>INDICATORE</b>	Numero di paesi coinvolti
<b>TARGET</b>	Coinvolgimento di tutte le società entro il 2030
<b>INIZIATIVE</b>	Realizzazione di attività benefiche



COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

	2020	2021	2022
<b>NUMERO DI PAESI COINVOLTI IN PROGETTI BENEFICI</b>	2 (Italia e Spagna)	3 (Italia, Spagna e Francia)	4 (Italia, Spagna e Francia, Messico)

Orsero S.p.A. sostiene la comunità promuovendo progetti e iniziative, principalmente a livello nazionale. In Italia supporta da anni "Flying Angels", un'associazione che organizza trasferimenti aerei per bambini e adolescenti bisognosi di cure mediche non disponibili nel loro Paese, o inviando equipe mediche specializzate.

In Francia, Orsero ha una partnership con la scuola "Alexandre DUMAS" per presentare le proprie attività agli studenti attraverso stage, e sostiene l'organizzazione "Bee friendly" per la promozione di metodi di produzione rispettosi degli apicoltori. In Messico, supporta "Conafor", un'associazione dedicata alla gestione sostenibile delle risorse forestali. In Spagna, sostiene diverse organizzazioni benefiche, tra cui la Croce Rossa Spagnola e "5 al día", che promuove il consumo di frutta e verdura tra la popolazione, soprattutto bambini. Con il Piano Strategico di Sostenibilità, il Gruppo Orsero ha formalizzato il suo impegno a coinvolgere tutte le società del gruppo in progetti benefici entro il 2030.



## DIVERSITÀ E INCLUSIONE

La diversità di genere all'interno del Gruppo Orsero è fortemente promossa e incentivata. Negli ultimi tre anni, le donne hanno rappresentato circa il 30% delle posizioni apicali e il 45% degli impiegati d'ufficio. La maggior parte dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato (oltre l'80% del totale), e la distribuzione dei contratti a tempo determinato tra uomini e donne è simile: 21% per gli uomini e 16% per le donne.

Dal 2020, Orsero S.p.A. ha condotto indagini anonime di ambiente aziendale in Italia, Francia e Spagna, per valutare la percezione dei dipendenti su Diversity & Inclusion. Le domande riguardavano eventuali discriminazioni di genere e altre forme di diversità (età, etnia, orientamento sessuale, identità di genere, religione). I risultati sono stati positivi.

Nel 2020, Orsero S.p.A. è diventato Socio Ordinario dell'Associazione "Parks - Liberi e Uguali", un'organizzazione no-profit che supporta aziende nella creazione di ambienti di lavoro inclusivi, con particolare attenzione ai dipendenti LGBT+.

Uno degli obiettivi del Gruppo per i prossimi anni è pianificare e implementare iniziative per sensibilizzare ulteriormente il personale su tali tematiche. Entro il 2025, il Gruppo Orsero mira a raggiungere una parità di genere tra i dipendenti.

OBIETTIVO	RAGGIUNGIMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE	RISPETTO DELLA DIVERSITÀ E INCLUSIONE
INDICATORE	Percentuale di donne	Numero di paesi in cui è stata effettuata un'analisi di ambiente aziendale
TARGET	50% entro il 2025	Sottoporre tutte le aziende ad un'analisi di clima aziendale
INIZIATIVE	Perseguire politiche di assunzione e promozione equilibrate. Istituzione di asili nidi aziendali	Attività e iniziative finalizzate a sensibilizzare tutto il personale sul tema della diversità

	2020	2021	2022
Percentuale di donne	30%	31%	33%
Numero di paesi in cui è stata effettuata un'analisi di ambiente aziendale	2 (Italia e Francia)	3 (Italia, Francia e Spagna)	3 (Italia, Francia e Spagna)



### 3.2.2 - PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

#### CIRCOLARITÀ DEL PACKAGING

L'azienda, consapevole dell'importanza di ridurre l'impatto ambientale delle sue attività, ha adottato una visione orientata alla sostenibilità, focalizzandosi sulla circolarità dei materiali di imballaggio. Questo implica l'uso di materiali riciclabili e la considerazione dell'intero ciclo di vita degli imballaggi, dalla produzione al riciclo o riutilizzo. Nel settore ortofrutticolo, l'imballaggio è cruciale per proteggere e conservare gli alimenti durante il trasporto e lo stoccaggio, mantenendo freschezza e qualità. Nel 2021, l'azienda ha lanciato una linea di confezioni 100% riciclabili, realizzate in carta o materiali organici, per ridurre l'impatto ambientale e offrire soluzioni eco-friendly.

<b>OBIETTIVO</b>	RENDERE CIRCOLARI TUTTI I MATERIALI IMPIEGATI NELL'IMBALLAGGIO		
<b>INDICATORE</b>	Percentuale di materiale che può essere riciclato, riciclabile, riutilizzabile o compostabile rispetto al totale utilizzato.		
<b>TARGET</b>	100% entro il 2025		
<b>INIZIATIVE</b>	Introdurre nuove soluzioni di imballaggio per minimizzare l'uso di plastica, favorendo alternative riutilizzabili. Coinvolgere tutte le società in una valutazione dell'efficienza del packaging circolare.		
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Percentuale di materiale riciclabile, riutilizzabile o compostabile rispetto al totale utilizzato</b>	96,6%	97%	97%

L'azienda ha risposto prontamente alle nuove normative, come la legge AGEC in Francia, che mira a ridurre l'uso di imballaggi in plastica e promuovere pratiche sostenibili nell'industria alimentare. Questo impegno ha portato a soluzioni innovative nell'ambito dell'imballaggio. Parallelamente, l'avvio di un'importante iniziativa di mappatura dei dati nei vari Paesi in cui opera il Gruppo Orsero rappresenta un ulteriore passo avanti verso una gestione più efficiente delle risorse e una maggiore trasparenza nei processi aziendali. Infine, i risultati positivi ottenuti nel 2022, con una quota così elevata di materiali d'imballaggio provenienti da fonti rinnovabili, sono incoraggianti ma rappresentano solo l'inizio di un percorso più ampio verso la sostenibilità.

L'azienda si impegna a continuare a migliorare le proprie pratiche e a lavorare verso l'obiettivo ambizioso del 100% di materiali rinnovabili, dimostrando così un impegno concreto verso la protezione dell'ambiente e la promozione di un futuro più sostenibile.



## UTILIZZO RESPONSABILE DELLE RISORSE

Per il Gruppo Orsero, un approccio responsabile agli impatti ambientali implica un impegno non solo nella riduzione dei consumi energetici e delle emissioni, ma anche nell'uso sostenibile delle risorse, al fine di minimizzare i rifiuti non riutilizzabili. Tra questi, gli scarti alimentari rappresentano oltre il 60% dei rifiuti generati, mentre il resto è composto da plastica, legno, carta e cartone, utilizzato principalmente per il confezionamento.

Nel 2022, l'azienda ha collaborato con "TooGoodToGo", una start-up danese che permette agli utenti di acquistare a prezzi vantaggiosi box di prodotti alimentari invenduti. Grazie a questa iniziativa, sono stati distribuiti oltre 3.000 Magic Box Orsero, salvando circa 15 tonnellate di frutta e verdura. Inoltre, a novembre, l'azienda ha iniziato a testare un nuovo packaging per prolungare la durata di conservazione dei prodotti. Un'altra iniziativa importante è stata la nascita del centro di recupero alimentare Foodback nel mercato di Mercabarna (Barcellona), dove le aziende convogliano le rimanenze alimentari.

	2020	2021	2022
<b>Percentuale di prodotti donati o recuperati rispetto a quelli non più vendibili</b>	0,04%	0,06%	0,11%
<b>Acqua estratta in Megalitri</b>	712	672	618

OBIETTIVO	RIDURRE LO SPRECO ALIMENTARE E IL CONSUMO DI ACQUA	
INDICATORE	Percentuale di prodotti donati o recuperati rispetto a quelli non più vendibili	Acqua prelevata in Megalitri
TARGET	>10%	-20%
INIZIATIVE	Valutare annualmente nuove soluzioni per minimizzare gli sprechi alimentari	Realizzare nuovi sistemi per riutilizzare le risorse idriche

Per quanto riguarda il consumo idrico, esso si divide tra magazzini (41%), flotta navale (29%) e coltivazioni (30%). Nei magazzini, sono stati sviluppati sistemi di riutilizzo dell'acqua, come il ricircolo dell'acqua di sbrinamento e l'uso di acqua piovana depurata per il raffreddamento. L'azienda si impegna a ridurre l'impatto sulla natura marina, purificando l'acqua di mare e riducendo gli sprechi idrici con sistemi di irrigazione a goccia per le coltivazioni.



## CULTURA DEL RISPARMIO ENERGETICO

I principali impatti energetici del gruppo Orsero sono legati alla flotta navale refrigerata (93%) e, in misura minore, ai consumi dei magazzini. Di conseguenza, la maggior parte delle emissioni di CO<sub>2</sub> è attribuita a Cosiarma S.p.A., la compagnia di trasporto marittimo, responsabile del 97% delle emissioni dirette, di cui il 67% deriva dalle attività delle navi. Nel corso degli anni, è stato fatto uno sforzo per gestire le navi in modo più efficiente, utilizzando il carburante con parsimonia, monitorando costantemente i consumi e ottimizzando i viaggi in base alle condizioni meteorologiche. In risposta alla nuova normativa dell'Organizzazione Marittima Internazionale (IMO) introdotta a giugno 2021, la potenza del motore principale delle navi è stata ridotta del 25%, allungando il tempo di transito da 28 a 35 giorni.

<b>OBIETTIVO</b>	IMPLEMENTARE AZIONI DI EFFICIENTAMENTO PER IL RISPARMIO ENERGETICO E LA RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO <sub>2</sub> .	
<b>INDICATORE</b>	indice di consumo energetico (KWh/metro cubo)	Emissioni generate (in tonnellate di CO <sub>2</sub> prodotte)
<b>TARGET</b>	-20%	-10%
<b>INIZIATIVE</b>	Esplorare soluzioni innovative per ridurre i consumi legati al trasporto marittimo e valutarne l'implementazione. Adottare nuove soluzioni per la refrigerazione della frutta durante il trasporto.	

	2020	2021	2022
<b>Indice di consumo energetico</b>	-2%	-2%	-3%
<b>Emissioni generate (in tonnellate di CO<sub>2</sub> prodotte)</b>	250.038	258.339	236.278

I dati storici mostrano un trend positivo sia per i consumi energetici che per le emissioni. Guardando al medio termine, l'azienda potrebbe migliorare ulteriormente utilizzando tecnologie avanzate per ottimizzare i consumi energetici durante il trasporto. Ad esempio, l'uso di sensori per monitorare la temperatura e lo stato di maturazione della frutta, insieme ad algoritmi di intelligenza artificiale e informazioni meteorologiche, consentirebbe di pianificare percorsi più efficienti in tempo reale. Inoltre, Orsero potrebbe esplorare soluzioni innovative come il criotratamento, che raffredda rapidamente la superficie della frutta a temperature molto basse, riducendo la necessità di mantenere accesi gli impianti di refrigerazione per lunghi periodi.



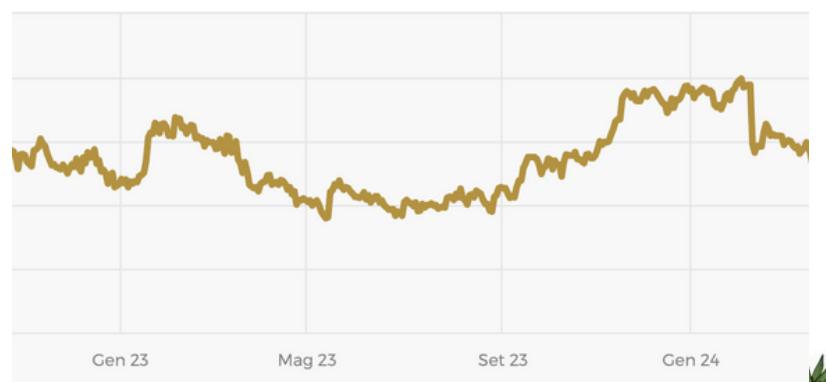
## CREAZIONE DEL VALORE

Sebbene gli indicatori economici siano cruciali per valutare il successo di un'azienda nel settore ortofrutticolo, il valore di questa azienda di grande portata non è determinato solamente da strategie finanziarie. La sua crescita deriva anche da una visione orientata verso le questioni attuali più rilevanti.

OBIETTIVO	CREAZIONE DI VALORE			
INDICATORE	Adjusted EBITDA	Utile netto	Fatturato	Prezzo azioni
TARGET	90k	50mln	1,50mld	17€
INIZIATIVE	Instaurare partnership e collaborazioni con altri marchi. Sviluppare una politica della filiera sostenibile. Promozione della salubrità alimentare.			

L'azienda ha visto aumentare significativamente il proprio valore dal 2020, registrando un incremento del valore delle azioni del quasi 100% in soli due anni, come illustrato nel grafico seguente (Figura 1: Prezzo delle Azioni). L'implementazione di strategie mirate di acquisizione aziendale ha giocato un ruolo determinante, apportando valore all'azienda da diverse prospettive. Per il futuro, sarà cruciale continuare su questa traiettoria orientando gli investimenti in modo appropriato, perseguiendo una maggiore sostenibilità e educando i consumatori sull'importanza di un'alimentazione salutare.

	2020	2021	2022
<b>Adjusted EBITDA</b>	48404€	52929€	76058€
<b>Utile netto</b>	12,22€	18,29€	32,27€
<b>Fatturato</b>	1,04€	1,07€	1,20€
<b>Prezzo azioni</b>	6,26€	11,85€	13,32€



### 3.2.3 - PROSPETTIVA DEI CLIENTI

#### FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI

Il Gruppo Orsero si è posto l'ambizioso obiettivo del 100% di tasso di riacquisto entro il 2028, mirando a creare un ambiente in cui tutti i consumatori siano così soddisfatti della qualità e della freschezza dei prodotti da incoraggiare tutte le catene di distribuzione cliente dell'azienda a effettuare acquisti regolari e continuativi.

<b>OBIETTIVO</b>	AUMENTARE LA FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI
<b>INDICATORE</b>	Tasso di riacquisto
<b>TARGET</b>	100% entro il 2028
<b>INIZIATIVE</b>	Aumentare la presenza sui Social Network, testare nuove strategie di fidelizzazione

	2020	2021	2022
<b>TASSO DI RIACQUISTO</b>	98%	98%	98%

Per raggiungere questo obiettivo, il Gruppo ha implementato diverse iniziative. Innanzitutto, ha ampliato la propria presenza sui social network per migliorare la comunicazione con i clienti, focalizzandosi sui prodotti e mostrando trasparentemente tutte le fasi del loro ciclo.

Questo approccio non solo accresce la fiducia nel marchio, ma consente anche di condividere ricette e fornire consigli su come selezionare e conservare frutta e verdura, stabilendo un rapporto più interattivo e stretto con i consumatori, rafforzando così la loro fedeltà.

In secondo luogo, l'azienda si impegna attivamente nella sperimentazione di nuove strategie di fidelizzazione. Una di queste iniziative potrebbe includere la distribuzione di puzzle tra i clienti, con ogni pezzo omaggiato insieme a una porzione di frutta del Gruppo Orsero. Al completamento del puzzle, i clienti potrebbero ricevere un codice per partecipare a un concorso, con la possibilità di vincere premi interessanti come biglietti per concerti o buoni viaggio.



**QUALITÀ, SICUREZZA E TRACCIABILITÀ**

<b>OBIETTIVO</b>	QUALITÀ, SICUREZZA E TRACCIABILITÀ
<b>INDICATORE</b>	Numero di magazzini con certificazioni
<b>TARGET</b>	Tutti i magazzini dovranno essere certificati entro il 2025
<b>INIZIATIVE</b>	Collaborazioni e progetti in partnership

Orsero S.p.A. è vigile nel fornire merce di eccellenza ai suoi clienti. In questo contesto, grazie a partnership e progetti collaborativi, il Gruppo mira a certificare, entro il 2025, il 100% dei depositi di conservazione e manipolazione per la sicurezza alimentare. Già nel 2020 alcuni depositi hanno conseguito la certificazione ISO9001:2015, un parametro universalmente riconosciuto per i sistemi di gestione della qualità. In aggiunta, sono state acquisite le certificazioni BRC e IFS per il monitoraggio e la verifica delle metodologie di produzione.

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tasso di riacquisto</b>	98%	98%	98%

**3.2.4 - PROSPETTIVA ECONOMICA****PRESENZA SUL MERCATO**

Il mercato ortofrutticolo è uno dei più proficui, come dimostrano i dati di Statista, che prevede per il 2023 un fatturato totale di 672 miliardi di euro e una crescita annua del 7,35% nei prossimi cinque anni. Nonostante il predominio nel mercato dell'Europa meridionale e gli ottimi risultati in termini di fatturato, il Gruppo Orsero possiede ancora una quota di mercato relativamente piccola rispetto agli obiettivi aziendali.

Analizzando la storia di Orsero, notiamo che i successi ottenuti nel tempo sono il risultato di una continua espansione territoriale attraverso la creazione o l'acquisizione di società e l'ampliamento della gamma di prodotti offerti.



<b>OBIETTIVO</b>	AUMENTARE LA PRESENZA SUL MERCATO		
<b>INDICATORE</b>	quota di mercato		
<b>TARGET</b>	5%		
<b>INIZIATIVE</b>	Espandere il proprio marchio tramite acquisizioni. Testare nuove modalità di vendita dei prodotti		
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>QUOTA DI MERCATO</b>	<1%	<1%	1%

Oggi, il gruppo potrebbe compiere un ulteriore passo avanti acquisendo aziende del settore a livello globale, in particolare nelle aree dove mira a espandersi, come il Nord Europa. Queste acquisizioni trasferirebbero al Gruppo Orsero non solo quote di mercato, ma anche know-how e reti di contatti locali.

Un'altra potenziale iniziativa per attirare nuovi clienti potrebbe essere l'identificazione di prodotti innovativi che permettano di consumare la frutta in modi e luoghi diversi rispetto alle modalità tradizionali.

## REDDITIVITÀ

Il trend molto positivo dei due indicatori scelti per la redditività può essere indubbiamente attribuito a diversi fattori sui quali l'azienda non ha influenza come la ripresa dell'economia dopo la pandemia o l'inflazione, ma dobbiamo riconoscere anche una componente di merito per l'azienda che, grazie ad un'ottima gestione operativa ha saputo evidentemente efficientare i propri processi. Nonostante ciò, vi sono ancora ampi margini di miglioramento, perseguitibili tramite strategie di riduzione dei propri costi operativi, strettamente legate alla riduzione degli sprechi e alla transizione ecologica dei processi, ma anche strategie di marketing finalizzate ad un aumento delle vendite.

<b>OBIETTIVO</b>	AUMENTO DELLA REDDITIVITÀ		
<b>INDICATORE</b>	ROI	ROE gruppo	
<b>TARGET</b>	20%	23%	
<b>INIZIATIVE</b>	Migliorare le strategie di marketing per attrarre nuovi clienti ed aumentare le vendite. Migliorare l'efficienza operativa.		

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROI</b>	8,51%	9,81%	17%
<b>ROE gruppo</b>	8,29%	11,66%	19,11%



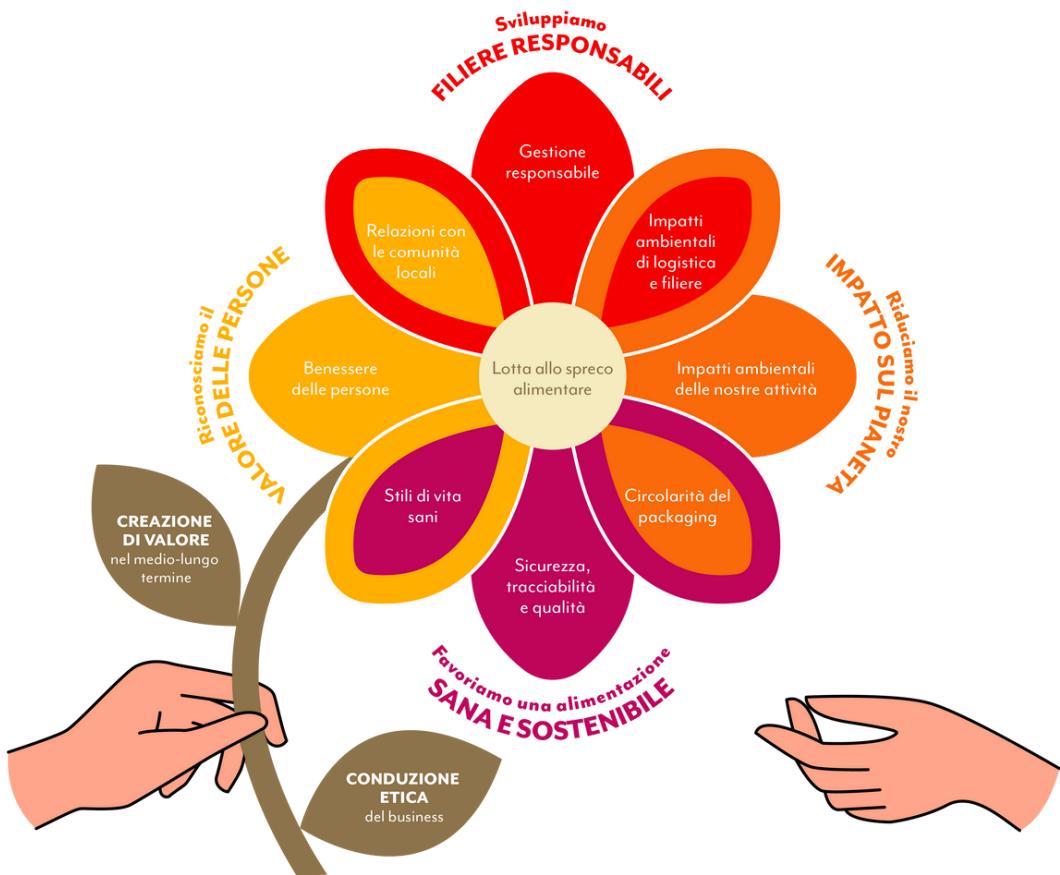
# CAPITOLO 4 - SOSTENIBILITÀ

*“Siamo convinti sia necessario continuare a crescere e creare valore ma secondo criteri di maggiore responsabilità, riducendo gli impatti ambientali e sociali della nostra attività per cercare di garantire migliori condizioni di vita alle persone oggi ma anche e soprattutto alle generazioni future.”*

- Raffaella Orsero

Nel 2021 il Gruppo ha deciso di definire un Piano Strategico di sostenibilità, con l'obiettivo di coniugare la crescita del business con la sostenibilità sociale e ambientale.

Da qui ha sviluppato quattro macro-aree di intervento, strategiche per il business, su cui si impegna a lavorare.



Dalle quattro macro-aree discendono undici obiettivi concreti su cui il Gruppo si propone di agire. Ogni obiettivo è stato definito in linea con i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, in particolare:



## 4.1 - UTILIZZO RESPONSABILE DELLE RISORSE

Il Gruppo Orsero si impegna ad adottare un approccio responsabile dal punto di vista ambientale, il che implica un impegno non solo nel ridurre i consumi energetici e le emissioni, ma anche nell'utilizzo consapevole delle risorse necessarie per lo svolgimento delle nostre attività.



Nel 2023 abbiamo salvato  
**6.675 tonnellate**  
di frutta e verdura, evitando lo spreco di:



23,36 km<sup>2</sup>  
di suolo



1.241 tonnellate  
di CO<sub>2</sub>e già emesse

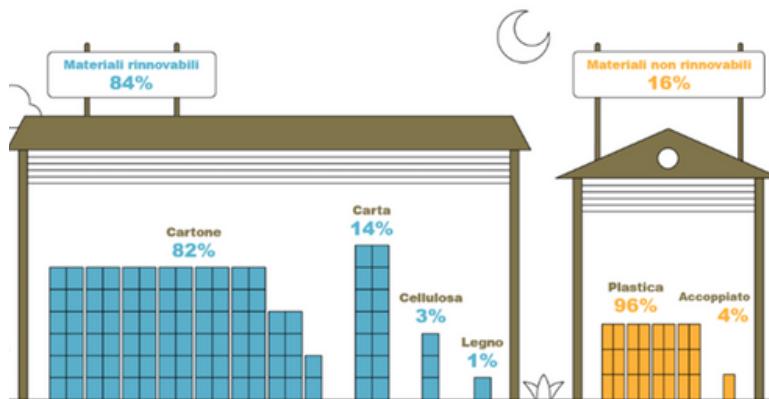


2.356 megalitri  
di acqua

**Ecological footprint:** l'area totale di ecosistemi terrestri e acuatici necessaria a fornire in maniera sostenibile tutte le risorse utilizzate e ad assorbire le emissioni prodotte.

**Carbon footprint:** l'impatto associato a un prodotto in termini di emissioni di anidride carbonica equivalenti, calcolate lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

**Water footprint:** indicatore specifico dell'utilizzo di acqua dolce, esprime sia i quantitativi di risorsa idrica effettivamente utilizzati, sia la modalità con cui l'acqua viene utilizzata.



Più di  
**6.500**  
controlli qualità al giorno  
solo in Europa

**71%**  
dei magazzini certificati  
per la sicurezza  
alimentare

**-17,7%**  
indice consumo  
energetico rispetto al  
2018 (kWh/mc)

**99,5%**  
packaging F.lli Orsero  
riciclabile,  
compostabile,  
biodegradabile o  
riutilizzabile



# FONTI

Presentazione-Sostenibilità Orsero ITA.pdf

Orsero-S.p.A.-Bilancio-di-Sostenibilità-2023.pdf

STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ - Orsero Group

Orsero-S.p.A.-Relazione-Finanziaria-Annuale-31.12.23.pdf

