

Giampiero Calzolari racconta l'evoluzione del gruppo. Prima l'ampliamento della gamma prodotti, poi le acquisizioni all'estero per vendere i prodotti italiani. Nello shopping già impiegati 250 milioni. Tra i piani il progetto Agrofood per investire nelle startup con la partecipazione dei maggiori gruppi industriali

GRANAROLO NELLA CITY (E VISTA SULL'AMERICA)

di **Daniela Polizzi**

Granarolo prepara lo sbarco nella City. Per portare mozzarella, parmigiano, pasta e aceto balsamico Oltremantica. Convinta che il mercato inglese sarà uno dei motori che trainano la crescita futura del primo gruppo lattiero-caseario nazionale. Sempre più impegnato a costruire un polo dell'alimentare per portare il made in Italy all'estero.

Alla guida del progetto, il presidente Giampiero Calzolari, dal 2009 al vertice del polo bolognese, che nel 2017 ha festeggiato 60 anni di storia. La matrice del gruppo, il terzo tutto italiano dopo Barilla e Ferrero, è cooperativa, visto che l'azienda con 1,3 miliardi di ricavi, è controllata al 70% dal consorzio Granlatte. Ma Calzolari riesce a guidarla come una Ferrari sui mercati internazionali. Il manager ha portato al 28% la quota di ricavi realizzata all'estero. Nell'M&A il gruppo ha complessivamente investito circa 250 milioni. Il contagiri segna 16 acquisizioni, tra grandi e piccole, di cui 10 all'estero nell'ultimo triennio. E ora la società potrebbe chiudere lo shopping di un gruppo distributivo inglese. Un'operazione che potrebbe assomigliare a quella realizzata in Francia che aveva portato 100 milioni di ricavi supplementari. Se andrà in porto, Granarolo rafforzerà le posizioni del made in Italy sugli scaffali di Tesco e Sainsbury ma anche nell'e-commerce di Waitrose. Si vedrà.

Il risultato?

«La Gran Bretagna diventerà il terzo mercato dopo Italia e Francia, dove abbiamo già comprato Codipal. Pochi giorni fa Granarolo ha sottoscritto un aumento di capitale del 30% della controllata francese per 15 milioni con il sostegno di Simest per sostenere l'espansione anche nei mercati vicini. L'operazione britannica di fatto ricalcherà quella francese. In Europa Granarolo avrà così due grandi hub di distribuzione. Ma c'è dell'altro. La priorità per il 2018 è il mercato americano. Poi c'è tanta innovazione che vale 150 milioni di ricavi grazie ai nuovi prodotti lanciati negli ultimi cinque anni. E un'altra novità: crederemo un acceleratore d'impresa per facilitare la crescita delle startup dell'alimentare. Ha già un nome: Agrofood Bic. Catalizzerà le imprese eccellenti dell'alimentare italiano tra i soci che finanzieranno le aziende giovani. Faranno ancora di più: metteranno a disposizione delle startup le loro fabbriche».

Quindi si prepara un'acquisizione anche negli Stati Uniti?

«Vorremmo avere uno stabilimento per farne una piattaforma distributiva per i marchi della scuderia Granarolo. Abbiamo due ipotesi al vaglio: investire o

comprare un'azienda. Decideremo entro 18 mesi. Credo che il mercato americano darebbe una risposta positiva immediata ai nostri prodotti. È un'area con potenzialità enormi. Anche per le piccole aziende italiane di cui siamo azionisti perché vogliamo portare i loro prodotti negli Usa. Le acquisizioni sono state anche un modo per dare una mano alle aziende familiari nelle quali abbiamo investito, promuovendole all'estero. Cosa che da sole non avrebbero avuto la forza di fare. E ne abbiamo garantito la proprietà di matrice italiana, valorizzando le loro competenze. Granarolo ha rilevato la maggioranza della San Lucio, una piccola impresa di Brescia che ora produrrà nuovi snack per gli Usa. Nell'agroalimentare non è indifferente a chi fa capo la proprietà di un'azienda. Perché dietro il food c'è un intero Paese. Un consumatore straniero che compra un formaggio acquista anche la cultura, il clima e il paesaggio dell'Italia».

Senza lo shopping che cosa sarebbe successo all'azienda?

«Ora forse Granarolo non sarebbe più italiana. Nel 2010, nel mezzo della crisi, all'estero vendevamo solo qualche prodotto. I ricavi erano di 780 milioni e il latte pesava per il 60% delle vendite. Oggi il fatturato è raddoppiato, le vendite di latte sono scese al 42% e il 28% viene da Oltrefrontiera. Non è diminuito il latte. Malgrado l'andamento negativo dei consumi, i nostri volumi sono aumentati. Si è piuttosto ampliata la base dei prodotti con la diversificazione nella pasta, l'olio e l'aceto balsamico di Giacobazzi, il prosciutto di Parma e il Parmigiano di Gennari. In sei anni siamo passati da azienda lattiero casearia a gruppo di prodotti di marca, tutti made in Italy. Nella Penisola Granarolo ha comprato aziende con specialità regionali e all'estero piattaforme distributive che convogliano le eccellenze italiane a livello globale. La nostra presenza nel mondo si è fortemente diversificata, ora abbiamo formaggi Dop. L'Aceto Balsamico di Modena Igp, per esempio, è complementare alla nostra offerta e rappresenta un business in crescita nei mercati americano e inglese».



Per crescere ci vuole anche flessibilità finanziaria. Non vi va un po' stretta la formula cooperativa?

«Siamo attrezzati da tempo per andare in Borsa. Ci quoteremo nel caso in cui dovessimo averne bisogno per un progetto importante. Per esempio un'acquisizione di taglia negli Stati Uniti. Certo, la possibilità di crescita con questa struttura azionaria è più limitata. A un certo punto ci dovrà essere un'evoluzione con un'Ipo o l'apertura del capitale a un socio terzo. Intesa Sanpaolo, che di Granarolo ha il 19,78%, ha sempre sostenuto la crescita. E fin qui ce l'abbiamo fatta con le nostre forze. Siamo riusciti a mantenere a livelli bassi la posizione finanziaria netta, che oggi è tra 140 e 150 milioni. E in cinque anni abbiamo anche distribuito ai soci 40 milioni in dividendi».

Nel 2009 siete stati il perno di un progetto per mantenere in Italia il controllo della Parmalat. Che poi è finita ai francesi di Lactalis. Un'occasione persa?

«Non c'erano le condizioni, da soli non avremmo potuto comprare la società. A quell'epoca non avevamo il credito per fare una cordata, eravamo percepiti come marginali. E in quel momento la politica era distratta. Oggi Granarolo è invece in grado di giocare il ruolo di catalizzatore. Anche perché di italiani in questo settore siamo rimasti solo noi. Certo, Parma-

lat era un'occasione, a un prezzo contenuto. La Lactalis è diventata numero uno a livello internazionale grazie a lei».

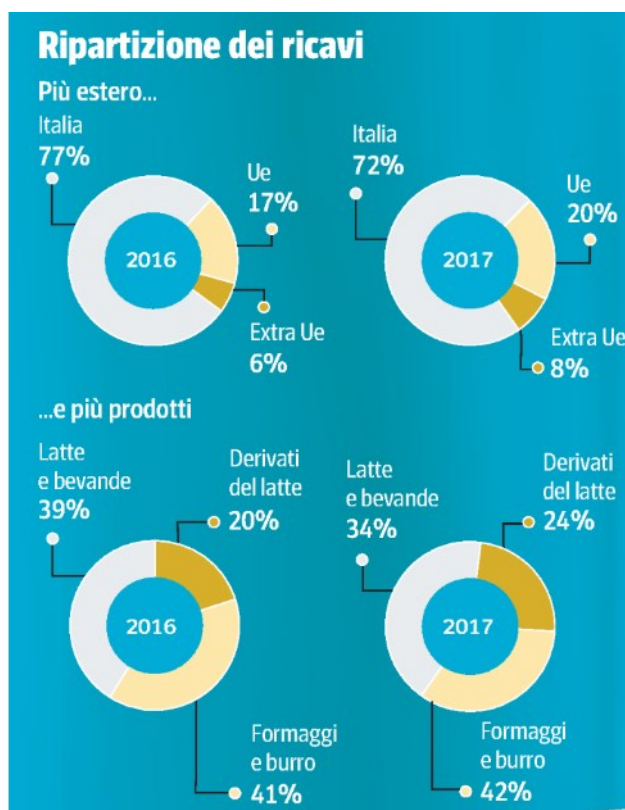
In quell'occasione avreste dovuto quotarvi in Borsa..

«Sì, il progetto era mettere in gioco il controllo della Granarolo per avere una quota in un gruppo molto più grande. Ma, archiviato il progetto, abbiamo innescato subito un cambio di passo. Abbiamo deciso di correre da soli. E in fretta. Fino a quell'epoca avevamo fatto due operazioni grandi straordinarie: l'acquisto della Centrale del Latte di Milano e di Yomo. Dal 2011 l'm&a è diventato prassi corrente. E questo ha trasformato il gruppo. Siamo il numero uno nel fresco e il secondo gruppo in quello a lunga conservazione, dopo la Parmalat. L'espansione internazionale ci ha permesso di continuare a ritirare il latte dai nostri allevatori, anzi di aumentare i volumi che crescono del 2% l'anno. Granarolo porta il latte italiano all'estero».

Consumi di latte in calo, cambio di abitudini alimentari. Come affrontate il cambiamento?

«Stiamo convertendo le nostre produzioni. L'8% del latte che raccogliamo dai nostri agricoltori è biologico. Li sosteniamo nella trasformazione, un processo che richiede due anni di lavoro».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



E

La storia

Granarolo nasce nel 1957 come Consorzio bolognese produttori di latte, cui si aggiunge la Cooperativa Felsinea. La proprietà fa capo a Granlatte, la Cooperativa agricola aderente a Legacoop e a Confcooperative. Negli anni Duemila, arrivano le prime acquisizioni: dalla Centrale del Latte di Milano a Yomo. Nel 2010 il gruppo viene candidato, nell'ambito di una cordata, all'acquisto della Parmalat, che però finisce a Lactalis. Nel 2011, dopo l'ingresso di Intesa Sanpaolo nel capitale, Granarolo avvia un piano di crescita all'estero e di acquisto di specialità alimentari italiane

Trasformazione

Giampiero Calzolari, 63 anni, dal 2009 è presidente del gruppo **Granarolo**. Ha guidato la diversificazione dell'azienda

