

## **GRUPPO LA DORIA: UN ANNO DOPO L'ACQUISIZIONE DI PA.FI.AL, COME CONTINUARE A FARE CRESCERE LA REDDITIVITÀ?<sup>1</sup>**

*«Questa è una storia a colori: rosso, il colore della vita e di sua maestà del pomodoro, il signore incontrastato di questo mondo che si muove intorno alla sua forma e al suo profumo, riempiendo il futuro di tutto il territorio».*

Estratto dal libro *Terra, Uomini, Aziende. La nostra Storia*, scritto per celebrare il 60° anniversario del Gruppo La Doria.

Era una mattina d'inverno quando Antonio Ferraioli, AD di La Doria, stava andando in ufficio in automobile da Cava de' Tirreni ad Angri. Nel corso delle ferie aveva avuto la possibilità di guardare indietro e riflettere sui cambiamenti che la società aveva subito negli ultimi due anni e i risultati riportati nel 2015. Indubbiamente l'acquisizione di Pa.fi.al aveva consolidato il posizionamento di mercato della società, migliorato gli obiettivi economici complessivi e aveva avuto un effetto positivo sui rendimenti azionari. Il piano strategico triennale 2016-2018, come aveva previsto Antonio, rappresenterà un'altra pietra miliare per la crescita dell'azienda.

La Doria era un gruppo italiano leader nel settore food and beverage, produttore di derivati del pomodoro, legumi in scatola, succhi di frutta e salse pronte per l'uso, soprattutto per private labels. La società è stata uno dei principali fornitori di grandi catene di supermercati, sia in Italia che all'estero, generando circa il 93% delle vendite tramite questo canale. Antonio era ben consapevole delle difficoltà di tale modello di business, come: i costi di produzione delle materie prime, la produzione stagionale dei prodotti agricoli, le operazioni con prodotti commodity senza un marchio forte in grado di dare valore aggiunto o le pressioni per lavorare con più valute estere e clienti.

Era il gennaio 2016 e si prospettavano delle sfide per Antonio affinché potesse mantenere sana la situazione della società e continuare a crescere senza perdere tutto ciò che era stato raggiunto in passato. Tuttavia l'azienda aveva avuto alcuni rischi

---

<sup>1</sup>. Caso della Divisione di Investigazione dell'I San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Miguel Angel Llano Irusta dell'I San Telmo Business School con la collaborazione della assistente di investigazione Anylu Romero, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © maggio 2016, Fundación San Telmo. España.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l'autorizzazione espressa e scritta dell' Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l'uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di "Edición de Casos", attraverso il telefono +34 954975004 o via email all'indirizzo [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

inerenti che lo preoccupavano costantemente: come poteva La Doria espandere la sua crescita sui mercati di private labels nazionali e internazionali? Come potrebbe aumentare la quota di mercato dei marchi propri in completamento all'offerta della private labels? Era plausibile investire nello sviluppo del segmento di mercato premium? Il mix di prodotto poteva evolvere verso nuovi prodotti a valore aggiunto più elevato? Le linee di prodotto potrebbero essere ampliate con un basso impatto ambientale? Scese dalla macchina e con la nebbia del mattino freddo sul viso, sentì di essere pronto per iniziare a lavorare sui nuovi progetti che attendevano La Doria.

## STORIA DI LA DORIA

Fondata nel 1954 da Diodato Ferraioli e dalla moglie Anna La Mura, le prime operazioni di La Doria iniziarono nel territorio dell'Agro Nocerino Sarnese <sup>2</sup>, uno dei più importanti centri italiani per la trasformazione del pomodoro. I Ferraioli avevano avuto sette figli; Antonio, il figlio maggiore, aveva bei ricordi delle sue estati di infanzia negli anni cinquanta e sessanta trascorse nella casa di famiglia, che si trova proprio sopra la sede della società. *«Osservavamo i carrelli carichi di casse di pomodori, le operazioni di scarico e le prime fasi di produzione. Tutto intorno lo stabilimento di Angri fino a perdita d'occhio c'erano campi di pomodoro San Marzano <sup>3</sup>e per me e i miei fratelli e sorelle l'estate era caratterizzata dal profumo dolce dei pomodori"»*, ricordava Antonio.

Un significativo coinvolgimento della famiglia, l'impegno per la qualità, la tradizione e l'attenzione al cibo sano e naturale erano gli elementi fondamentali dell'azienda. Secondo questi principi, La Doria ha utilizzato solamente veri pomodori italiani per l'ineguagliabile dolcezza e consistenza che si poteva ritrovare nei migliori pomodori coltivati in casa. Nel 1957, il nome del marchio La Doria è stato registrato e utilizzato per la vendita di pomodori pelati e concentrato di pomodoro sul mercato italiano.

Gli anni '60 sono stati anni fondamentali per la società: l'inizio dell'integrazione verticale con la produzione interna di contenitori metallici e lattine, nonché le esportazioni verso il Regno Unito e Stati Uniti d'America con i marchi degli importatori inglesi e americani. Inoltre ebbe inizio la diversificazione della produzione, che permetteva di offrire un portafoglio maggiore ai clienti e di produrre non esclusivamente nei mesi estivi altre gamme prodotti come salse aromatizzate, sottaceti, verdure, legumi, succhi e conserve di frutta sciropata.

Nel 1970, La Doria ha sviluppato le vendite su altri mercati esteri, compresi i paesi arabi, Francia, Germania e Australia. Entro la fine del decennio venne fatta la prima razionalizzazione della gamma di prodotti, con l'interruzione di alcuni di loro e

---

<sup>2</sup> Regione geografica della provincia di Salerno, in Campania nell'Italia del sud. L'Agro Nocerino Sarnese era la zona centrale di produzione del pomodoro San Marzano, che, come il pomodoro San Marzano dell'Agro Nocerino Sarnese, aveva la DOP (Denominazione di Origine Protetta).

<sup>3</sup> Varietà di Pomodoro prugna, considerata da molti chef la migliore al mondo nel suo genere. Rispetto ai Pomodoro roma, i pomodori San Marzano erano più sottili e con una forma più a punta con una polpa molto più spessa, meno semi e un gusto più forte, più dolce e meno acido.

l'introduzione di purea e polpa di pomodoro, che erano più innovativi e avevano maggiore domanda.

Nella seconda metà degli anni '70, La Doria ha iniziato a vendere i suoi prodotti sotto marchi inglesi di grandi catene di supermercati che erano in fase di forte espansione in quegli anni. Secondo Andrea Ferraioli, General Manager di La Doria e fratello di Antonio, *«la nostra missione era dare ai nostri clienti prodotti di alta qualità a prezzi altamente competitivi alternativi al marchio»*.

All'inizio degli anni '80, alcuni dei figli dei fondatori sono entrati in azienda con il lancio di un piano di investimenti importanti. Purtroppo una crisi del settore era in agguato, innescata dagli incentivi della Comunità Europea che ha portato a speculazione e frodi, schiacciando l'intera industria. In aggiunta alla crisi un grave danno è stato causato da un terremoto, mettendo l'azienda in difficoltà finanziarie e forzandola ad andare in amministrazione controllata nel marzo 1982.

Nel 1983 anno in cui Diodato Ferraioli è scomparso, i suoi figli, in particolare Antonio e Andrea, hanno preso il controllo di La Doria. Indipendentemente dalla situazione complessa, appena un anno dopo, l'azienda è venuta fuori dall'amministrazione fallimentare e ha cominciato a rivalutare i piani di investimento interrotti. Questi piani prevedevano la partecipazione di GEPI, un'istituzione finanziaria pubblica, che è entrato in La Doria con una partecipazione del 49%. Il piano di espansione ha portato all'ammodernamento delle fabbriche, maggiore automazione, aumento della capacità di produzione, rinnovo dei laboratori di ricerca e qualità della produzione.

Alla fine degli anni ottanta, la missione dell'azienda è stata confermata e rafforzata ulteriormente. *«Abbiamo voluto rimanere concentrati sul nostro core business: produzione di prodotti vegetali trasformati di private labels»* ha dichiarato Antonio.

Nel 1990 la famiglia Ferraioli ha acquistato tutte le azioni di GEPI e ripreso possesso del 100% dell'azienda. Tre anni più tardi La Doria ha acquisito il marchio 'La Romanella', destinato alle vendite nel settore discount, che in quegli anni era in fase di grande espansione. Uno sviluppo senza precedenti ha contrassegnato questo decennio, che culmina nel 1995 con l'approdo di La Doria in borsa, diventando l'unica azienda dell'Italia del sud a essere quotata alla Borsa Valori di Milano<sup>4</sup> (si veda l'allegato 1 per l'evoluzione della quotazione e l'analisi delle azioni).

Sono seguite una serie di acquisizioni per via dell'intensa politica di investimento e delle risorse generate dalla quotazione in borsa. Nel 1996 La Doria ha acquisito una quota di minoranza in Delfino (che più tardi ha ottenuto il controllo di Althea). Nel 1997 è entrata in una joint venture con Gerber Foods (una società commerciale di vendita di prodotti La Doria in Gran Bretagna) prendendone un anno dopo il controllo completo e diventando il fornitore di molti tra i marchi più noti nel Regno Unito. Nel 1998 La Doria ha acquisito il 56% di Pomagro S.r.l., una società con sede a Fisciano (Sa) che si occupa

---

<sup>4</sup> Anni più tardi, nel 2001, La Doria è entrata nel segmento Star, una sezione di mercato rispondente a esigenze più elevate.