

CAMPOFRÍO FOOD GROUP (VERSIONE BREVE) ^{1,2}

“Rispettando la dimensione locale, vogliamo essere un’azienda europea, che è diverso dalla somma di 8 aziende europee”.

Fernando Valdés, CEO di Campofrío Food Group

Erano state due settimane durissime, dopo l’incendio che il 16 novembre 2014 aveva distrutto lo stabilimento di La Bureba (a Burgos, in Spagna), il più grande, moderno e produttivo del Gruppo, che rappresentava il 40% dei prodotti venduti in Spagna e il 100% nelle categorie prosciutto cotto e tacchino. In quei 15 mesi il ritmo a cui venivano prese le decisioni era stato vertiginoso e non c’era stato tempo né per pensare né per analizzare la situazione. Bisognava decidere velocemente e poi lavorare sodo affinché la scelta fatta risultasse quella giusta. Ad esempio, il pomeriggio del giorno in cui era divampato l’incendio, il Presidente dell’azienda, Pedro Ballvé, aveva dichiarato pubblicamente che la fabbrica, un simbolo di Campofrío, sarebbe stata ricostruita nello stesso posto e che nessuno avrebbe perso il proprio posto di lavoro. Stando alle prime stime, i lavori si sarebbero potuti concludere nel giro di due anni.

Venerdì 28 novembre, Fernando Valdés, CEO di Campofrío Food Group (CFG)³, rientrava a casa sfinito e ancora preoccupato. L’incendio era arrivato proprio quando l’azienda stava iniziando a consolidare la sua nuova strategia commerciale. Valdés sapeva che l’urgenza del breve termine non poteva distoglierlo dalla responsabilità di pensare al futuro della compagnia. Un dubbio lo attanagliava dal giorno dell’incendio: fino a che punto la strategia definita era quella giusta? Era forse condizionata dalla struttura che l’azienda aveva sempre avuto? L’incidente verificatosi offriva forse un’opportunità per rivederla e ripensarla?

¹ Caso del Dipartimento di Ricerca de San Telmo Business School, Spagna. Scritto dal Professor José Antonio Boccherini Bogert con la collaborazione dell’assistente di ricerca Gabriel Ochoa de Zabalegui. Destinato all’uso in aula e non come gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica. Copyright © agosto 2018. San Telmo Business School, Spagna. È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato o registrato, senza l’autorizzazione esplicita e scritta di San Telmo Business School. Per richiedere copie del presente documento o richiedere l’autorizzazione a utilizzare questo caso di studio, si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di Edizione dei Casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: casos@santelmo.org

² Campofrío Food Group non si assume la responsabilità né condivide le possibili interpretazioni che si potranno trarre dalla lettura del presente documento.

³ Fernando Valdés era stato nominato CEO di CFG a gennaio 2014. Era entrato a far parte dell’azienda nel 2005 in veste di Direttore Generale per il mercato spagnolo e in seguito anche per quello portoghese. Nel 2012 era stato nominato Presidente dei Mercati del Gruppo e aveva ricoperto questa carica fino alla sua nomina come CEO.

CAMPOFRÍO FOOD GROUP: LEADER EUROPEO DI CARNI TRASFORMATE

Nel 2014, Campofrío Food Group (CFG), con sede a Madrid, era la più grande azienda europea di carni trasformate (principalmente carne suina e pollame). Le vendite nette ammontavano a 1.929.000.000 euro, per un volume pari a 407.455 tonnellate⁴. Operava in 9 mercati (Spagna, Francia, Italia, Portogallo, Paesi Bassi, Belgio, Germania, Romania e Stati Uniti) e in 8 di questi disponeva di stabilimenti industriali. Esportava in 80 paesi.

Nel 2014 le vendite erano cresciute dell'1,1%, raggiungendo un importo lordo di 30 milioni di euro e invertendo la drammatica flessione dell'anno precedente (-0,6%) e il risultato d'esercizio negativo di 2,8 milioni di euro.⁵

L'EBITDA era aumentato dell'8,2%. Negli **Allegati 1a e 1b** si possono osservare la situazione finanziaria del gruppo e alcuni indicatori dell'attività.

La fondazione di Campofrío Food Group

La compagnia era stata fondata nel 2008 attraverso la fusione di Groupe Smithfield Holdings (GSH), che raggruppava le aziende europee che facevano capo all'americana Smithfield Foods⁶, e la spagnola Campofrío Alimentación. Il Gruppo era il risultato di una serie di acquisizioni fatte nel corso di diversi anni da svariate imprese (**Allegato 2**):

- Oltre alla sua attività originaria, Campofrío aveva contribuito con le aziende che aveva inglobato in Spagna (Oscar Mayer e Navidul, proprietario di Revilla), in Portogallo (Fricarnes) e in Romania (Tabco).
- GSH aveva invece contribuito con le aziende portoghesi (Nobre), francesi e tedesche (Groupe Aoste e Jean Caby), belghe (Imperial Meat Products) e olandesi (Stegeman). La divisione europea di GSH era stata costituita grazie all'acquisizione, nel 2006, del comparto carni europeo di Sara Lee, di proprietà di British Petroleum fino al 1994, e grazie all'integrazione di alcune attività di Smithfield in Europa. Nel 2004, Smithfield aveva acquisito il 22,4% di Campofrío.
- In seguito alla fusione, nel 2010, Groupe Aoste aveva acquisito Salaisons Moroni (Francia) e CFG aveva contribuito con la sua filiale in Romania per creare la *joint venture* Caroli Foods⁷.
- Il 2011 era stato l'anno dell'acquisizione di Cesare Fiorucci, azienda presente in Italia e negli USA, mentre nel 2012 Foxlease Foods aveva comprato il 51% di Jean Caby.

Campofrío Alimentación era nata nel 1952, quando José Luis Ballvé aveva acquisito un mattatoio di maiali a Burgos (Conservera Campofrío). Nel 1988 l'azienda era stata

⁴ Il caso contiene i dati finanziari del Gruppo nel 2014. Questi erano già disponibili quando il caso è stato scritto; non lo erano, invece, nel momento in cui avvenivano i fatti descritti nello stesso.

⁵ Il miglior risultato nel 2014 era dovuto a un risultato d'esercizio superiore, a una performance straordinaria e a perdite inferiori registrate da Jean Caby (di cui CFG deteneva il 49%).

⁶ Smithfield Foods Inc. era il più grande produttore al mondo di carne e prodotti a base di carne suina.

⁷ CFG deteneva un 49% della *joint venture*. Per questo motivo il fatturato non include quello realizzato in Romania.

quotata in borsa in Spagna. Nel 1998 e 1999, Campofrío aveva puntato a espandersi internazionalmente in Europa, acquisendo altre imprese in Polonia, Francia, Portogallo e Romania. Nel 2000, Campofrío aveva inglobato Oscar Mayer Alimentación (OMSA) e acquisito l'azienda produttrice di prosciutto e insaccati Navidul.

Il cambio di proprietà: Sigma Alimentos

Nel 2013, l'azienda cinese Shuanghui (il cui nome, nel 2014, sarebbe divenuto WH Group⁸) aveva acquisito Smithfield Foods Inc., titolare del 37% delle azioni di Campofrío. Poco tempo dopo questa operazione, la compagnia messicana Sigma Alimentos⁹ aveva ottenuto diverse partecipazioni di CFG e lanciato un'OPA¹⁰ per il 100% di CFG, arrivando a detenere il 62% della proprietà. Il 17 settembre del 2014 le azioni di CFG non erano più quotate in borsa. A giugno 2015, il Gruppo Alfa, la casa madre di Sigma, acquisiva il 37% detenuto da WH Group per conferirlo a Sigma poco tempo dopo, arrivando così a controllare il 100% del capitale¹¹.

PRODOTTI E MARCHE DI CFG

CFG commercializzava 9 categorie di prodotti in diversi formati da banco (pezzi interi da affettare al banco) e per il self-service (piccoli pezzi –*mini*- prodotti già affettati, etc.):

- **Insaccati:** salame, *chorizo*, altri tipi di salumi (*fuet*), salame piccante, etc.
- **Prodotti stagionati:** soprattutto prosciutto (*bodega*, *reserva*, *jamón ibérico*, prosciutto di Parma), ma anche diversi tipi di bresaola e *cecina* (carne bovina essiccata e affumicata).
- **Prosciutto cotto:** in diverse varietà a seconda dei gusti locali; anche prodotti affumicati, etc.
- **Carne di pollame:** principalmente tacchino e pollo.
- **Wurstel:** di diversi tipi (Frankfurt, Vienna, Bratwurst, etc.), ingredienti (maiale, tacchino e pollo), aromi e ripieni (formaggio, latte, prosciutto, bacon, TexMex, etc.)
- **Affettati:** mortadella e altri affettati di maiale, pollo e tacchino.

⁸ Dopo l'acquisizione di Smithfield, WH Group era diventata la più grande azienda di carni suine al mondo, con vendite pari a 22,243 miliardi di dollari (53% prodotti confezionati e 42% carne fresca) nel 2014.

⁹ Sigma Alimentos, filiale del gruppo messicano Alfa, produceva e vendeva carni trasformate (prosciutti, wurstel, mortadella e pancetta), formaggi, yogurt, cibi surgelati e congelati, bevande. Nel 2013 aveva registrato un volume di vendite pari a 48,989 miliardi di pesos (circa 2,7 miliardi di euro). Il suo mercato più importante era quello messicano (69% del fatturato), seguito da quello americano (23%).

¹⁰ OPA: Offerta Pubblica d'Acquisto di azioni

¹¹ Pedró Ballvé aveva mantenuto indirettamente il controllo sul 4,46% delle azioni attraverso Sigma Alimentos España, filiale di Sigma, di cui possedeva un 7,3%. Sigma Alimentos España deteneva le azioni di CFG (Fonte: El Economista, giugno 2015, www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6767925/06/15/La-mexicana-Sigma-toma-el-mando-de-Campofrio-y-limita-el-poder-a-Ballve.html#.Kku8D9PK0jLca7w, consultato il 10 giugno 2015).