



Il caso S.I.P.O.

L'azienda, il prodotto, il contesto competitivo

S.I.P.O. opera dal 1974 nel settore della lavorazione e commercializzazione ortofrutta, collocandosi al quarto posto in termini di penetrazione sul mercato italiano. La nuova sede direzionale, di recente costruzione, è situata a Rimini e coordina tre stabilimenti produttivi, per un totale di circa cento addetti, coniugando gestione familiare e manageriale.

I prodotti commercializzati sono raggruppabili in tre tipologie, secondo il tipo di coltura in campo: "prodotti convenzionali", coltivati secondo le normative vigenti in Italia, "prodotti controllati", provenienti da coltivazioni che adottano programmi di lotta integrata, e prodotti provenienti da agricoltura biologica.

Le numerose referenze offerte sono a loro volta raggruppate in diverse linee di prodotto: sfuso, preconfzionato, IV gamma di verdure e di frutta, catering, erbe aromatiche e biologico. Dal 1999 l'azienda è certificata UNI EN ISO 9001:2000 e, recentemente, ha ottenuto la certificazione di prodotto, per alcune referenze principali, e la certificazione di produzione da agricoltura biologica.



In funzione del binomio prodotto-canale, S.I.P.O. si propone sul mercato con marchi diversi: "Saponi del mio orto", per tutti i prodotti convenzionali e controllati nei canali della grande distribuzione, distribuzione organizzata e normal trade; "Saponi di Natura" per i prodotti in maxi formato per tutto il canale catering; "TitBit" per la frutta fresca pronta al naturale e "Almaverde bio" per i prodotti biologici.

Da tempo S.I.P.O. ha puntato a sviluppare il rapporto con la grande distribuzione organizzata, individuata come "cliente strategico" dell'impresa, che genera l'85% del fatturato, ma opera anche con le società di catering e i punti vendita singoli e associati, puntando a dialogare in maniera sempre più diretta anche con il consumatore finale. Il rapporto con la clientela è curato, prevalentemente, dalla rete commerciale interna, e il servizio può contare sulla flotta di mezzi dell'ADRIATICA TRANSPORT, fondata per gestire direttamente la distribuzione dei propri prodotti su tutto il territorio nazionale. Il mercato di riferimento è quasi esclusivamente italiano, con una prima apertura verso alcuni paesi esteri, tra cui la Grecia.

Il settore dei prodotti ortofruttili, in particolare di IV gamma e biologico, hanno conosciuto una forte crescita, negli ultimi anni, per effetto dell'evoluzione

negli stili di vita e di consumo che hanno portato verso una riduzione del tempo disponibile per la preparazione dei cibi, e verso una sempre maggiore attenzione alla qualità e alla sicurezza degli alimenti consumati. A fronte di questa dinamica, la competizione è cresciuta in misura esponenziale, sia ad opera di concorrenti multinazionali che di competitori locali fortemente radicati sul loro territorio.

In questo contesto, S.I.P.O. è riuscita a guadagnare quote di mercato grazie alla scelta di operare con la GDO, a partire dal consumatore finale e ad una chiara definizione dei valori chiave dell'impresa, che a tutt'oggi si è rivelata vincente.

«Gli imperativi dell'azienda» afferma il direttore generale, Massimiliano Ceccarini, «sono sempre stati servizio, sanità, soddisfazione del cliente, nella triplice azione: distribuzione organizzata, consumatore, cittadino».

La chiave del successo

Le ragioni che hanno portato S.I.P.O. a divenire uno dei leader di mercato vanno rintracciate nella completa integrazione della filiera produttiva, fondamentale per controllare che il prodotto avesse realmente i requisiti "promessi" al cliente, nella ricerca continua dell'innovazione e del contatto diretto con il consumatore finale, prima e dopo la vendita.

L'integrazione della filiera produttiva

L'integrazione della filiera produttiva parte dalla necessità di tenere sotto controllo il prodotto, dalla semina alla vendita.

Oggi il 90% del fabbisogno totale di ortaggi dell'azienda proviene da una cooperativa di produttori, localizzati nelle migliori zone vocale italiane e soggetti a frequenti controlli da parte degli agronomi dell'azienda che ne è capofila.

Il raggiungimento di questo obiettivo è stato perseguito, di volta in volta, attraverso la realizzazione di partnership, accordi quadro con i fornitori, acquisizioni e partecipazioni societarie che hanno coinvolto tutti i soggetti della filiera, a partire dalla progettazione in campo sino alla distribuzione.

Questo le ha consentito di portare avanti progetti eccellenti come "operazione trasparenza e sai cosa mangi", detta anche "traccia e rintraccia", in quanto vengono tracciati tutti i passaggi seguiti dal prodotto al fine di consentire, un domani, al consumatore di "rintracciare" come il prodotto è arrivato alla sua tavola, ottenendo informazioni in tempo reale attraverso il sito www.saporidelmioorto.com.

Ciò ha significato creare una filiera non solo con i fornitori di materie prime, ma anche con i fornitori di servizi (agenzie di marketing, consulenti, università di prestigio internazionale) e con gli stakeholders istituzionali.

L'investimento sull'innovazione

Il progetto "operazione trasparenza e sai cosa mangi" ha ottenuto nel 2002 il 1° premio innovazione MacFrut. L'innovazione è un'ulteriore area di eccellenza per S.I.P.O., continuamente impegnata nel miglioramento dei processi, così come nella ricerca di nuovi prodotti. Un caso esemplare è la recente introduzione della IV

**Obiettivo dell'azienda
è offrire ogni anno
almeno due nuove
referenze**

gamma frutta *TitBit*, ovvero il prodotto frutta fresca a pezzi pronta al consumo, che ha visto il coinvolgimento dell'Università di

Bologna per lo studio delle tipologie di frutta da utilizzare, in base alla loro reazione al taglio e alla capacità di mantenere le caratteristiche gustative di partenza.

All'interno dell'azienda la ricerca dell'innovazione coinvolge attivamente l'ufficio tecnico, la produzione, il commerciale-marketing e direttamente la proprietà, che con l'inserimento della seconda generazione ha visto crescere ulteriormente gli stimoli verso l'innovazione. La progettazione assume una triplice veste di: *progettazione in campo*, per le scelte varietali; *progettazione di prodotto*, per la definizione delle referenze da offrire sul mercato; *progettazione di marketing*, per quanto riguarda lo studio del packaging, del formato, del nome e del modo in cui promuovere il prodotto sul mercato. Per questo, vi è un alto coinvolgimento dei clienti, dei fornitori e dei partner esterni nella progettazione, oltre ad una piena collaborazione interna tra le diverse funzioni e la direzione dell'azienda.

L'attenzione al cliente in tutte le sue accezioni

L'orientamento al cliente nella triplice accezione di distribuzione, consumatore, cittadino è una priorità di tutti i membri della S.I.P.O. e si traduce nello sforzo di recepire i bisogni latenti, di ascoltare le richieste formulate, di supportare nella scelta del prodotto giusto, di rispondere alle diverse esigenze con una vasta gamma di referenze, di coinvolgere i clienti in fase di progettazione, di seguirli anche dopo la vendita quando il prodotto è sulla tavola del consumatore finale.

«Se al consumatore il nostro prodotto non piace, il cliente (distributore) è obbligato ad eliminarlo dai suoi espositori», utilizzando le parole del direttore.

Da qui la contemporanea attenzione ad aspetti quali puntualità, rapidità, continuità di consegne per la G.D.O.; informazioni, nuove proposte, confezioni adatte a tutte le esigenze per il cliente finale; rispetto dell'ambiente e della salute per chi lavora nei campi e negli stabilimenti di trasformazione. Per garantire tutto questo, l'azienda ha investito in risorse umane, ricerche di mercato e severi controlli, dotandosi di una struttura organizzativa che prevede, al proprio interno, oltre all'ufficio vendite, presidiato direttamente da Massimiliano Ceccarini, un

ufficio marketing dedicato ed un laboratorio di ricerche, AGRILAB, che costituisce una struttura tecnica autonoma indirizzata su scelte varietali, assistenza ai tecnici di campagna e controlli sulle materie e sui prodotti finiti, e le cui competenze sono richieste anche da altre aziende del settore. I controlli quali/quantitativi proseguono durante tutta la filiera di lavorazione all'interno degli stabilimenti, cioè dalla materia prima all'uscita del prodotto finito. I processi produttivi sono stati progressivamente migliorati attraverso la costruzione di nuovi spazi, la riorganizzazione del layout, il passaggio informatizzato degli ordini direttamente alla linea di lavorazione e l'introduzione di attrezzature tecnologicamente avanzate, che consentissero la standardizzazione del processo e l'innalzamento del livello qualitativo del prodotto.

«Il nostro obiettivo è sempre stato chiaro: offrire e garantire un assortimento con il meno possibile di "chimica"».

Conclusioni

S.I.P.O. è un'impresa che, da una dimensione "familiare", è riuscita a posizionarsi tra i leader di settore, grazie ad una gestione di impronta manageriale, tenendo testa alla concorrenza delle società multinazionali. La sua forza principale trae origine dalla capacità, degli imprenditori, di investire nell'innovazione a partire dall'analisi delle esigenze del cliente intermedio e finale, riuscendo a conquistare la fiducia attraverso un prodotto e un servizio di qualità, e nella capacità di operare in una logica di filiera, creando e sfruttando le sinergie sviluppate. Nel futuro di S.I.P.O. c'è l'obiettivo di guadagnare ulteriori quote sul mercato italiano e di entrare in nuovi paesi, attraverso l'offerta di sempre nuovi prodotti ed un servizio ancora migliore alla clientela. Per far questo, l'azienda dovrà saper valorizzare gli investimenti di recente effettuati per la costruzione della nuova sede centrale, accompagnandoli con la ridefinizione dei processi organizzativi ed un attento monitoraggio dei risultati aziendali che ne seguiranno. Questo percorso, che l'azienda si trova a dovere compiere, può trarre dalla strumentazione di benchmarking un supporto capace di mostrare, sul campo, le modalità attuate e i risultati ottenuti da altre imprese simili, per dimensione e problematiche riscontrate.

