

SPREAFICO¹

A inizio gennaio del 2019, Raffaele Spreafico, Amministratore Delegato di Spreafico Francesco & F.lli S.p.A. (Spreafico), si stava preparando per la riunione del Consiglio di Amministrazione in cui si sarebbero analizzati i risultati dell'esercizio 2018.

Anche se il fatturato del Gruppo aveva confermato il suo trend di crescita nel 2018 grazie al maggior volume di prodotti venduti, la redditività non sosteneva lo stesso ritmo. Già da vari anni, il margine dell'azienda per kg di frutta prodotto e distribuito non solo non aumentava, ma si stava contraendo a poco a poco. Raffaele pensava che questo trend negativo fosse dovuto non solo alle sempre più forti pressioni esercitate dai clienti e dalle grandi catene di supermercati italiani su prezzi e margini, ma anche alla rinnovata pressione competitiva, agli aumenti dei costi di produzione e, in particolar modo, a un consumatore sempre più lontano dai produttori e incapace ormai di cogliere il valore dei prodotti.

A loro volta, nei congressi di settore e in diverse pubblicazioni, alcune fonti accreditate commentavano con frequenza sui cambiamenti e sulle tendenze delle abitudini di consumo in generale e di frutta e verdura in particolare. I dirigenti di Spreafico ritenevano che l'azienda godesse di un buon posizionamento per far fronte a queste esigenze; e infatti era questo posizionamento l'elemento alla base della crescita di volume continua in un mercato altamente competitivo. Tuttavia, e pur ottenendo prezzi medi più alti nei prodotti premium, risultava sempre più difficile trasformare i sacrifici compiuti in un miglioramento sostenibile dei risultati

Raffaele sapeva che per garantire la sostenibilità dell'azienda nel futuro avrebbero dovuto smettere di competere nel modo tradizionale e intraprendere nuove iniziative. Ma per quali iniziative potevano optare senza mettere a repentaglio la posizione favorevole per l'azienda sui mercati italiano ed europeo? Quali visioni strategiche e criteri dovevano illuminare le decisioni a breve e medio termine da presentare al CdA?

¹ Caso della Divisione di Investigazione dell'San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Antonio Villafuerte Martin, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © Giugno 2019, Fundación San Telmo, Spagna.

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 de 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.

SPREAFICO: UN PO' DI STORIA

Francesco Spreafico, padre di Raffaele, fondò l'azienda nel 1963 a Dolzago (in provincia di Lecco, nel nord d'Italia) per commercializzare e distribuire prodotti ortofrutticoli. Francesco diede inizio alla sua attività vendendo frutta e verdura al dettaglio. In poco tempo riuscì a coinvolgere i suoi fratelli, Ferdinando e Carlo. Negli anni 70, i fratelli Spreafico integrarono le loro attività aziendali con la produzione di pere e mele in Emilia-Romagna.

Negli anni 80, l'azienda sperimentò una crescita notevole, soprattutto nel versante della produzione di frutta, aprendo nuovi stabilimenti nel nord d'Italia e ampliando la capacità delle strutture di lavorazione e dei depositi.

Negli anni 90, il kiwi diventò uno dei prodotti più distribuiti dall'azienda, dopo che questa aveva acquisito uno stabilimento specializzato nella lavorazione e confezionamento di questo tipo di frutta. Nel 1996, la Spreafico comprò nuove aziende agricole per coltivare le varietà di kiwi verde e giallo, aggiungendo più tardi un nuovo stabilimento per lo stoccaggio e la lavorazione del prodotto.

Allo stesso tempo, i figli dei fondatori (Cesare, Mauro, Raffaele, Simone e Giovanni Casiraghi) iniziarono a occupare gradualmente posizioni manageriali nell'impresa. A ognuno di loro venne assegnata una carica specifica. All'inizio degli anni 2000, il nuovo gruppo direttivo decise di dare una nuova spinta all'attività e di abbandonare il modello seguito fino a quel momento basato sullo slogan *"pochi prodotti-pochi clienti"*. Così facendo, assunse la forma di una S.p.A.; acquisì il gruppo SIEF, importatore italiano di frutta; ampliò la sua rete di distribuzione in Italia e in altri paesi e iniziò a collaborare con i principali *retailer* del settore alimentare italiano ed Europeo. Altrettanto si iniziò a sviluppare il comparto del *foodservice* in Italia, senza mai abbandonare l'attività originaria nel canale tradizionale di distribuzione di frutta e verdura.

Nel 2012, l'azienda subì uno dei colpi più duri. Un grande incendio distrusse una delle strutture principali e più moderne del gruppo, che conteneva tutti gli uffici di direzione. Secondo Raffaele, *"è stato grazie all'appoggio e alla grande forza di volontà di tutti i collaboratori dell'azienda, dipendenti, clienti e fornitori, che siamo riusciti a superare quel momento così difficile e consolidare l'organizzazione e la coesione di Spreafico"*.

Nel 2014, fu lanciata una nuova linea di business: la frutta a pezzi pronta da mangiare (*fresh-cut*). *"Con questa novità, l'azienda vuole rispondere ai bisogni dei consumatori moderni, proponendo soluzioni di alta qualità e con un alto livello di servizio"*, affermava Raffaele.

A gennaio 2019, il gruppo era strutturato in tre diverse divisioni:

- **Agricola:** incentrata sulla produzione di frutta, altamente specializzata in kiwi, pere e altri prodotti complementari (mele, prugne e ciliegie). La coltivazione avveniva in aziende agricole di proprietà e attraverso organizzazioni di produttori

terzi. Per esempio, l'OP² (organizzazione di produttori) "Kiwi Sole" riuniva tutti i produttori coltivatori di kiwi e pere all'interno del gruppo; a gennaio 2019 disponeva di oltre 700 ettari di proprietà e più di 2000 ettari di altri 300 produttori associati.

I clienti erano le principali catene di supermercati italiane ed europee, le quali nella maggior parte dei casi richiedevano le marche proprie o prodotti senza marchio (un aspetto molto comune nel settore ortofrutticolo europeo).

Nel 2005, Spreafico aveva deciso di iniziare a produrre in Cile per accrescere la sua capacità di produzione propria e offrire gli stessi prodotti tutto l'anno e senza interruzioni ai suoi clienti. Nel 2019, in Cile, disponeva di 180 ettari.

- **Distribuzione tradizionale e foodservice:** tale attività era stata l'origine dell'azienda. Fra i clienti di quest'unità venivano annoverati esercizi tradizionali (fruttivendoli), piccole e medie catene di supermercati e attività di *foodservice* per le quali Spreafico fungeva da piattaforma d'acquisto. L'unità si articolava sulla piattaforma originaria di Dolzago e quattro piattaforme nei principali mercati di vendita all'ingrosso in Italia. L'esperienza sviluppata con clienti così diversi, permise all'azienda di rivolgersi a canali differenti, come il *foodservice* e le linee navali e le compagnie da crociera, oltre ad offrire una più ampia gamma di prodotti freschi e surgelati (latticini, carni, prodotti congelati) e non deperibili (*groceries*) ad alcuni di questi clienti.
- **Importazioni:** quest'unità fu costituita per proporre prodotti da commercializzare anche al di fuori della loro stagionalità italiana.

"Spreafico disponeva di infrastrutture, know-how e rapporti commerciali grazie alla produzione agricola del gruppo, ma tali rapporti cessavano alla fine di ogni stagione per poi ripartire all'inizio della nuova. Abbiamo deciso di cominciare a importare i nostri best seller (pere e kiwi) dai paesi che li producono anche al di fuori della nostra stagione (i kiwi dal Cile e dalla Nuova Zelanda, le pere da Argentina, Sud Africa e Cile)" ricordava Raffaele.

Nel giro di pochi anni l'unità crebbe intercettando nuovi clienti grazie a un'estesa gamma di prodotti (più di 200) in otto diverse categorie: frutta tropicale (banane,

² Le organizzazioni di produttori di frutta e verdura (in Spagna conosciute come OPFH) sono un ente dell'Unione europea che riconosce le associazioni di produttori che commercializzano in comune la propria produzione, ottenendo diritto a certi tipi di sussidi. I loro membri possono essere sia cooperative che società agrarie di trasformazione, società mercantili o altri enti con personalità giuridica propria. Le competenze ufficiali per il loro riconoscimento spettano alle pubbliche amministrazioni della regione di appartenenza, le quali gestiscono anche l'approvazione dei programmi operativi e i sussidi corrispondenti. Gli obiettivi principali di una OPFH, oltre a quello di vendere in modo congiunto, sono pianificare la produzione dei soci adeguandola alla domanda del mercato; concentrare l'offerta per ottenere una maggiore capacità comune di negoziazione; sostenere i prezzi; ridurre i costi di produzione; diffondere tecniche di coltivazione e produzione sostenibile.