

IL COMPARTO DEL PROSCIUTTO DI PARMA, DALL'ANALISI ALLA PROPOSTA

Uno dei comparti produttivi che maggiormente caratterizzano l'economia della nostra Provincia è sicuramente quello della trasformazione delle carni suine, che vede particolarmente nel 'Prosciutto di Parma', per volumi e notorietà, il prodotto di punta.

Sono circa 180 le aziende produttrici (oltre 220 gli stabilimenti gestiti) associate al Consorzio del Prosciutto di Parma, per una produzione complessiva di prodotto D.O.P. che si aggira intorno ai 10 milioni di cosce fresche (ma considerando anche la copiosa produzione non destinata alla DOP, la stima complessiva è per un volume di produzione almeno doppio di quello rilevato dagli organismi di controllo).

Già da alcuni anni il Settore, pur rappresentando, assieme al parmigiano-reggiano, l'immagine della eccellenza della food valley, non sta certamente attraversando uno dei suoi momenti migliori.

Nonostante il calo sensibile dei costi d'acquisizione della materia prima registratosi ormai da tre anni a questa parte, i prezzi di vendita del prodotto stagionato non consentono ai produttori, generalmente, margini di redditività adeguati. Nell'eccesso di produzione rispetto alla domanda viene comunemente individuata la causa principale delle difficoltà attuali.

I tentativi, messi in atto qualche anno fa da parte degli organismi consortili, di contenere la produzione mediante autoregolamentazione, che pure avevano dato indiscutibilmente risultati positivi, sono stati cassati dalle competenti autorità antitrust. Sul piano delle politiche territoriali, sino ad oggi è risultato pressoché impossibile una strategia confacente alle esigenze del settore, in un distretto che comprende ben 14 comuni, spesso in concorrenza, più o meno leale, tra di loro. C'è da sperare che la costituzione del Distretto Amministrativo del Prosciutto possa dare, finalmente, qualche frutto nei termini di una più razionale programmazione del territorio.

Sarebbe un grave errore, però, se l'analisi di cause e prospettive si limitasse solo all'aspetto congiunturale.

Problematiche strutturali

La crisi che il comparto produttivo del Prosciutto di Parma sta attraversando è, in effetti, di natura essenzialmente strutturale, in cui gli elementi congiunturali s'innestano come cartine di tornasole.

Vogliamo qui considerare alcuni tra i fattori maggiormente indicativi:

1. le dimensioni aziendali

Mediamente, la produzione delle aziende che stagionano Prosciutto di Parma è di circa 53.500 cosce/anno DOP (per fare un confronto, poco più della metà della media di quelle che operano nel comparto del San Daniele).

Il famoso assunto, nel quale troppo a lungo ci siamo crogiolati, secondo cui "piccolo è bello", mostra sempre più i suoi limiti. Esso può avere ancora una sua validità per quelle aziende che, grazie anche ad un migliore livello qualitativo della produzione, hanno saputo crearsi una loro nicchia di mercato sufficientemente remunerativa. Per la stragrande maggioranza delle aziende, invece, ancora oggi totalmente dipendenti dal mercato, la tendenza ad una continua erosione dei margini di contribuzione pone in misura stringente la questione dell'aspetto dimensionale. Esso diventa sempre di più un fattore cruciale rispetto alle capacità d'assorbimento dei costi fissi della gestione, evolventi, caso mai, con segno inverso rispetto a quello della marginalità.

Molte delle nostre aziende hanno dimensioni tali da non poter nemmeno avvicinare una certa tipologia di clientela (Iper, G.D.O), sia perché le dinamiche attuali richiedono investimenti notevoli in politiche di marketing e di promozione delle vendite, fuori della loro portata, sia perché i quantitativi prodotti non sarebbero nemmeno sufficienti per servirne anche un solo punto vendita. Per non parlare, poi, dell'accesso alle nuove forme di commercializzazione (affettamento) o ai mercati esteri d'oltre oceano (USA, Giappone, Cina!).

2) la massima parte delle aziende che formano il tessuto produttivo del Prosciutto di Parma sono aziende mono-prodotto

Dal punto di vista dei costi, questo espone le aziende al rischio della ciclicità nella quotazione della materia prima, in modo molto più diretto di quanto non lo siano le aziende la cui gamma di prodotti consente di utilizzare i diversi tagli del suino.

Dal punto di vista commerciale, per contro, la disponibilità di una gamma più ampia di prodotti permette alle grandi aziende del settore un'elasticità di politiche di marketing che non è consentita sicuramente a quante, da quell'unico prodotto, debbono, comunque, trarre la redditività aziendale.

Salvo poche eccezioni, la maggior parte delle nostre imprese si trova così nella condizione del classico vaso coccio, stretto tra una struttura del mercato di acquisizione delle materie prime, formata da un numero di aziende di macellazione che si possono contare sulle dita delle mani (e che, da diverso tempo ormai, condizionano in maniera preoccupante l'economia del settore, anche con "invasioni di campo" i cui effetti distorsivi sono noti agli addetti ai lavori in tutta la loro evidenza), ed una struttura del mercato al consumo sempre più concentrata in soggetti dimensionalmente in grado di limitarne al minimo ogni potere contrattuale.

Anche in virtù di tali tendenze, non è fuori luogo ipotizzare, nel medio termine, una profonda ristrutturazione del tessuto produttivo nel comparto della trasformazione delle carni, con effetti sicuramente non indolori per le aziende meno strutturate.

E' importante che tra tutti gli operatori si prenda coscienza delle necessità di governare questa inevitabile trasformazione e, in questo senso, assumono un ruolo assolutamente determinante, a mio avviso, le strutture di mediazione a cui le aziende di piccole e medie dimensioni fanno generalmente ricorso (consulenti ed associazioni imprenditoriali, in primo luogo).

Stante la attuale struttura del mercato e dei canali di distribuzione, la maggior parte delle aziende potrà garantirsi un futuro solo se saprà uscire dalla logica particolaristica ed individualista che ne frena ogni possibile evoluzione, rendendosi disponibili ad associarsi in strutture intermedie, di dimensioni tali da renderle in grado di competere con le controparti operanti sui mercati a monte ed a valle della produzione. Ed una razionalizzazione del comparto in questo senso, credo, sarebbe nell'interesse non solo delle aziende oggi dimensionalmente più deboli, ma dell'intero sistema.

3. la difficile transizione dall'Azienda familiare all'Impresa

Si può ben dire che la massima parte delle aziende del settore sia ancora oggi a struttura familiare. Ed è sempre maggiore il numero di quelle che trovano difficoltà a gestire la transizione generazionale e, con essa, l'acquisizione di una impronta imprenditoriale più adeguata a reggere le sfide che l'evoluzione dei mercati propone.

Non potrà esserci crescita della cultura imprenditoriale senza una parallela crescita della cultura degli imprenditori, al passo con le esigenze del tempo.

Troppe aziende hanno affrontato il ricambio generazionale semplicemente "mettendo a banco" il figlio che non aveva più voglia di studiare, perdendo così un'occasione, probabilmente, unica.

Cambiare strategia dell'immagine/prodotto

Qualsiasi soluzione si possa immaginare a fronte delle problematiche strutturali prima evidenziate

(contenimento della produzione, politiche territoriali favorite da un miglior coordinamento da parte del Distretto) rischia però di ridursi ad un mero palliativo, se non si affronta in termini positivi il vero problema che è all'origine della crisi del settore: l'esigenza pressante di una riqualificazione del prodotto nei confronti del consumatore.

Da sempre, la promozione della immagine del prodotto è affidata pressoché unicamente alla iniziativa istituzionale del Consorzio del Prosciutto di Parma. E l'iniziativa dell'Ente, non potrebbe essere diversamente, è stata indirizzata unicamente a promuovere la diffusione del "Prosciutto di Parma", cercando di accreditarne il livello qualitativo rispetto alle altre produzioni tipiche (San Daniele, in particolare) e non.

Nella filiera della commercializzazione, in effetti, manca qualsiasi rapporto diretto tra produttore e consumatore, affidato totalmente alla intermediazione del commerciante o del banconiere del supermercato e, salvo pochissime circoscritte eccezioni, il compratore finale non conosce nemmeno il nome dell'azienda che ha trasformato quel prosciutto che si ritroverà sulla tavola.

Questa situazione, da un lato, fornisce del "Prosciutto di Parma" una immagine "piatta", di un prodotto "standardizzato", che non tiene conto che esiste, nella platea dei consumatori, una stratificazione più differenziata tra coloro che vanno alla ricerca di prodotti di qualità e di eccellenza e quanti, invece, magari anche per ragioni economiche, si accontentano di un prodotto base.

Lo dimostra, per esempio, la crescente domanda per altri tipi di salumi: dal lardo di colonnata (esploso alcuni anni fa) al culatello. E non è detto che ciò sia motivato da un più elevato livello qualitativo, in assoluto, di questi prodotti rispetto al prosciutto; per lo meno, non sempre. Spesso la motivazione sta, semplicemente, nella ricerca di un prodotto ritenuto, a torto o a ragione, di livello più "nobile". E' un problema, pertanto, di immagine del prodotto.

Ma questo comporta anche, dall'altro lato, che a muovere la domanda non è il destinatario effettivo (il consumatore) ma unicamente il commerciante. Ed il commerciante, trovandosi nella condizione di poter proporre al cliente il "suo" prodotto, non necessariamente è guidato nella sua scelta da criteri essenzialmente qualitativi ma, piuttosto, da una combinazione tra qualità e costo che gli consenta il massimo della profittabilità. Per il produttore, il non poter far valere un rapporto diretto con il consumatore rappresenta sicuramente un limite della propria capacità contrattuale.

Questa situazione, per molti aspetti è comune anche all'altro prodotto principe del nostro territorio: il parmigiano-reggiano. E forse non a caso, anche per questo comparto produttivo lo stato di crisi e di stagnazione è di tutta evidenza.

Io credo che, in entrambi i casi, occorra ridare (o meglio bisognerebbe dire: attribuire) dinamicità all'immagine del prodotto: ma questo può farlo solo l'iniziativa delle singole aziende, attraverso una accentuazione della qualità a sostegno di strumenti comunicativi una immagine differenziata, che sappia riconquistare anche le "avanguardie" dei consumatori più "raffinati" che, come anche altri settori hanno dimostrato, si trascinino, poi, anche una platea più vasta.

Vorrei fornire alcuni esempi della tesi, che vado qui sostenendo.

Parliamo di parmigiano-reggiano. Problematiche molto simili a quelle del prosciutto: produzione diffusa tra un numero di aziende mediamente di dimensione molto limitata, immagine del prodotto standardizzata ed uniforme (ad onta di un prodotto che gli stessi francesi definiscono "le roi des fromages").

Un limitato numero di produttori reggiani ha lanciato, qualche anno fa, il "parmigiano-reggiano delle vacche rosse": non è detto che, in assoluto, la qualità fosse effettivamente più elevata di qualsiasi altra produzione. Sta di fatto che le migliori salumerie si sono viste "costrette" ad offrire anche questo tipo (normalmente a prezzi significativamente più elevati), per poter rispondere alle richieste dei clienti più

attenti o che, semplicemente, hanno ritenuto più qualificante accostarsi ad un “parmigiano-reggiano” che si differenziava dagli altri.

Per tornare al campo dei salumi, credo che non esista un prodotto più standardizzato di quello del prosciutto cotto. Qualche tempo fa l’unica scelta proposta dal salumiere era: “normale o naturale, senza polifosfati?”. Da ormai diverso tempo l’opzione è diventata, spesso e volentieri, “Rovagnati o normale?”. Dove il normale è, naturalmente, un prosciutto senza polifosfati (quasi nessuno dichiara se nazionale od estero), ma il “Rovagnati” è accreditato, pressoché unanimemente, come qualità superiore.

Nell’ambito dello stesso settore, un’altra azienda ha perseguito, a dire il vero, una politica di differenziazione orientata al consumatore (per non fare nomi, di Parma): ma, evidentemente, non è stata in grado di supportare la propria capacità informativa con un adeguato livello qualitativo del prodotto. E mi pare di poter dire che l’effetto, alla fine, non è stato lo stesso. Ergo: non basta la pubblicità!

E per supportare ancora meglio il senso della mia riflessione, mi pare che sia importante riferirsi all’esperienza di un altro settore del comparto agro-alimentare: quello vitivinicolo.

Tutti ricorderanno lo stato di crisi assoluta in cui era scaduto questo settore economico, culminato con le note vicende del metanolo; tutti hanno, credo, davanti agli occhi lo straordinario sviluppo riscontrato invece in questi ultimi anni (anche se, poi, evidentemente c’è chi ha perso un po’ la bussola, esagerando, e adesso la sta pagando).

Dopo aver toccato il fondo, l’orientamento forte, e sostanzialmente generalizzato, dei produttori verso un innalzamento della qualità ha favorito la riconquista della fiducia dei consumatori. Ma, io credo, decisivo è stato l’impulso dato dal nascere delle guide (Veronelli, L’Espresso, Gambero Rosso), che come per i ristoranti, hanno avuto il merito di orientare le “avanguardie” dei consumatori verso l’eccellenza della qualità. Oggi, i consumatori più informati non chiedono (e i commercianti più avveduti, non offrono) una bottiglia di Chianti o una bottiglia di Brunello: chiedono (o offrono) una bottiglia della cantina “a”, piuttosto che della cantina “b”. E le avanguardie, al di là di chi “se lo poteva permettere”, hanno mosso generalmente una diversa sensibilità nella massa dei consumatori.

Non a caso nelle città sono fiorite le enoteche specializzate e non esiste gastronomia o salumeria specializzata che non offra, nella gamma, una adeguata scelta di “3 bicchieri”.

E credo si possa ben dire che tutto il comparto ne ha tratto beneficio, non solo le cantine che si sono dedicate all’eccellenza. Così come le medesime cantine, dalla ricerca dell’eccellenza in una parte della propria produzione (quella destinata ad andare sulle guide), hanno tratto vantaggio anche ai fini della commercializzazione della propria produzione di base (perché, non dimentichiamolo, occorre sempre il giusto rapporto tra qualità e quantità, perché i conti possano tornare).

Ma bisogna anche riconoscere che, se si è potuto raggiungere un risultato come questo, in buona parte è dovuto al fatto che tante aziende, piccole o grosse che siano, non hanno avuto paura della differenziazione, di confrontarsi con le altre e di mettersi alla prova.

Per tornare al settore del prosciutto, quindi, credo che questo sia l’esempio da seguire: abbandonare la strategia del “siamo tutti uguali, l’importante è il marchio del “Prosciutto di Parma””, che copre tutti allo stesso modo e mette tutti al riparo. Perché ormai è palese che la coperta non è larga abbastanza per coprire tutti ed il rischio è che i più “forti” (alias i più “grossi”) riescano a coprirsi, ed i più “deboli” (alias, i più “piccoli”) restino allo scoperto: e, come, è noto, “più grosso” e “più piccolo” non sono sinonimi di meritevolezza.

Ma occorre che cresca il livello generale di imprenditorialità delle nostre aziende, il coraggio di uscire allo scoperto e riaffermarsi per i propri meriti e le proprie qualità e di distinguersi sul mercato, perché

anche per il prosciutto possa verificarsi che, al banco del salumiere, in mezzo agli altri in coda possa esserci il consumatore che chiede non tanto “un etto di prosciutto” o un, meno banale ma altrettanto generico, “etto di Prosciutto di Parma”, quanto: “un etto di prosciutto “Parma” del Prosciuttificio, innescando in questo modo, assieme alla curiosità, uno spirito di emulazione anche tra gli avventori meno informati.

E solo se si riuscirà a spostare la titolarità della domanda, almeno in parte, dal commerciante al consumatore finale, sarà possibile ripristinare un più corretto equilibrio contrattuale tra il produttore e gli altri attori nella catena del commercio.

Come fare?

Come fare per realizzare l’obiettivo di valorizzare l’immagine delle aziende e la relativa produzione, favorendone nel contempo la commercializzazione, a beneficio particolarmente delle piccole aziende che non hanno in sé la forza di organizzarsi una propria capacità di stare sul mercato?

In che modo offrire anche alle piccole o piccolissime aziende, che costituiscono il tessuto di questo comparto così importante per la nostra economia locale, uno strumento attraverso il quale farsi conoscere, senza dover affrontare costi ed investimenti pubblicitari al di fuori della propria portata?

Certamente occorre dar sfogo ad un po’ più di immaginazione di quanto non si sia fatto sino ad oggi. Perché se non si pensa a qualcosa di nuovo e di innovativo, strumenti che possono essere anche diversi dal passato (Distretto, eventuali strutture associate di commercializzazione), rischiano di restare dei puri e semplici palliativi se non mutano sostanzialmente l’approccio al mercato e/o siano giocati solo in chiave “difensiva” e sull’esistente.

Se l’obiettivo deve essere quello sopra accennato, facendo tesoro anche delle esperienze citate, una ipotesi, per quanto audace e di cui non mi nascondo, certamente, le asperità, potrebbe passare attraverso la promozione di due strutture:

- 1) una struttura di tipo associativo, avente lo scopo di valorizzare l’immagine del prodotto e delle aziende sul piano qualitativo;
- 2) una struttura di natura commerciale, avente lo scopo di promuoverne la commercializzazione.

Natura e compiti della struttura associativa

La struttura associativa dovrebbe essere aperta a tutti gli operatori interessati ma, almeno nella fase iniziale, sarebbe opportuno avesse un carattere accentuatamente istituzionale, allo scopo di rafforzarne l’immagine di terzietà rispetto alle componenti commerciali e, pertanto, di autorevolezza. Penso a C.C.I.A.A., associazioni imprenditoriali, enti locali (Provincia, comuni o loro enti periferici: ad esempio SOPRIP), ecc.

Lo scopo, come detto, dovrebbe essere quello di valorizzare l’immagine del prodotto, provvedendo ad una effettiva valutazione qualitativa dei campioni (riferiti ad uno o più lotti per periodo di stagionatura) sottoposti volontariamente dai singoli produttori.

Tale valutazione dovrebbe essere operata attraverso esperti indipendenti ed avvalendosi delle strutture specializzate del territorio (SSICA, ALMA, ecc.), sulla base di parametri rigorosi e metodologie tali da garantire la trasparenza e la terzietà dei giudizi, assegnando una griglia di merito (tipo quella che la guida del Gambero Rosso attribuisce ai vini, ad esempio) a ciascun campione sottoposto al giudizio.

Il risultato delle valutazioni dovrebbe essere poi portato a conoscenza degli operatori interessati attraverso accordi da stipulare con tutti i canali informativi disponibili (riviste specializzate, pubblicazioni di settore, mailing list degli operatori specializzati, ecc.), allo scopo di garantirne la massima diffusione.

Il finanziamento della attività dovrebbe essere garantito attraverso le quote associative, eventuali

contributi, oltre che, principalmente, da una contribuzione dei produttori stessi, eventualmente commisurata alla entità dei lotti sottoposti a valutazione e che potrebbero beneficiare, conseguentemente, di un contrassegno identificativo da rendere noto nel modo più diffuso.

Natura e compiti della struttura commerciale

La struttura commerciale dovrebbe avere natura assolutamente privatistica, avente lo scopo di provvedere, in via convenzionale con l'associazione e grazie al traino rappresentata dalla attività valutativa precedentemente illustrata, alla commercializzazione dei prosciutti, sulla base di un libero rapporto contrattuale (di agenzia o commissionaria) con i singoli produttori.

Potrebbe trattarsi di una società appositamente costituita da operatori interessati allo sviluppo della iniziativa, oppure anche di operatori commerciali già esistenti ed introdotti, la cui remunerazione sarebbe in ogni caso rappresentata dalle provvigioni sulle vendite realizzate.

E' del tutto evidente che l'idea di cui sopra è del tutto embrionale e necessita di tutti gli approfondimenti degli aspetti operativi conseguenti.

Naturalmente, non mi nascondo la complessità e anche l'aleatorietà di un progetto che, in quanto ancora embrionale, sarebbe tutto da costruire con il contributo più diffuso possibile, partendo da una idea che, per tanti aspetti, potrebbe essere giudicata più che altro utopica. Ma spesso le cose nuove partono proprio così.

Ipotesi diverse, ripetutamente proposte nel passato e basate fondamentalmente sulla costruzione di nuove strutture societarie volte a superare il gap dimensionale e contrattuale, sono state lette dalle aziende in senso negativo, come una abdicazione della propria autonomia e nell'ottica di un ancora più accentuato appiattimento, e per questo non hanno sortito esiti positivi.

Al contrario, una soluzione del tipo qui prospettato, riporterebbe nelle stesse aziende l'iniziativa e la capacità di esaltare la propria diversità e specificità. Senza una iniziativa che esca dagli schemi sin qui perseguiti, ritengo difficile prefigurare uno sviluppo del settore che non sia penalizzante per quella rete di piccole aziende che ne rappresentano l'ossatura principale: sempre che le stesse lo vogliano, naturalmente.....