

Indagine di campo sulle tendenze recenti della commercializzazione del Parmigiano Reggiano

La commercializzazione del parmigiano reggiano

Le trasformazioni molto significative intervenute nella filiera di produzione messe in rilievo nelle pagine precedenti sono state accompagnate da uno sforzo continuo da parte delle imprese per adattarsi a mercati divenuti via via più complessi. E' tema noto che la fase di vendita del prodotto rappresenta da sempre un nodo cruciale nella realizzazione del valore per allevatori e caseifici impegnati nella produzione di un prodotto che richiede forti immobilizzi a causa della lunga stagionatura prima dell'immissione sul mercato.

Già nel 2007 uno studio condotto dal CRPA evidenziava alcuni importanti cambiamenti nella distribuzione del PR quali un aumento della domanda proveniente dai mercati esteri, dall'industria alimentare nazionale, un peso sempre maggiore della GDO nel raggiungere il consumatore finale ed una contrazione di importanza del commercio tradizionale al dettaglio, un aumento della presenza della ristorazione conseguente all'aumento del consumo dei pasti fuori casa. Si trattava quindi di un contesto dove le forme più tradizionali di distribuzione -vendita attraverso grossista e vendita diretta attraverso lo spaccio aziendale- venivano in qualche modo messe in discussione dall'emergere di nuove forme di acquisizione del prodotto; inoltre, nel momento dell'indagine si affacciavano altre nuove possibilità distributive che ponevano le strutture casearie a diretto contatto con il consumatore finale attraverso l'e-commerce, che stava facendo i primi passi anche per l'alimentare, e con il formarsi di gruppi di acquisto di consumatori, attraverso le esperienze dei Gruppi di Acquisto Collettivi o Solidali (Musi *et. al* 2007)¹.

La necessità di rapportarsi a mercati più complessi, quali quelli della GDO o esteri, e ad una domanda di prodotto diversificato nei formati, nelle stagionature e nella trasformazione del prodotto ha richiesto un continuo rimodellamento dell'offerta per far fronte ai cambiamenti dei mercati. La ricerca ha investigato la capacità di risposta e di adattamento della filiera rispetto ai cambiamenti in atto nel segmento della commercializzazione. L'indagine è stata condotta attraverso un focus group ed interviste a testimoni privilegiati in grado di rappresentare gli attori principali della distribuzione del prodotto: GDO, grossisti privati, esportatori, Horeca ed in particolare ristorazione collettiva, GAS, e-commerce.

Distribuzione del prodotto nei diversi canali

Secondo i dati resi noti dal CFPR relativi al 2017 (Figura 1), il PR viene commercializzato per gran parte sui mercati nazionali (circa il 60%) e distribuito per il 35% all'interno della distribuzione moderna; i canali tradizionali e le vendite dirette hanno ancora uno spazio abbastanza (19%) che si mantiene stabile nel corso del tempo (Musi *et al.* 2007); emergono inoltre con sempre più forza le richieste provenienti dai settori dell'HoReCa e dell'industria alimentare, che nel 2017 assorbivano circa l'8% del prodotto. Accanto a tali fenomeni, emerge la grande rilevanza che stanno assumendo i mercati internazionali sia dell'UE, dove si dirige più del 27% circa del prodotto, sia extra UE con il 12% circa di prodotto commercializzato. Se già nel

¹ V. Musi, L. Rinaldi, F. Torelli, Studio su nuove modalità di commercializzazione del Parmigiano-Reggiano, CRPA, Maggio 2007
http://www.crpa.it/media/documents/crpa_www/Convegni/20080625_parmigiano/Report_link_solo_interni.pdf

2006 si potevano intravedere le tendenze in atto, è evidente che queste si sono oggi pienamente dispiagate (Il mercato internazionale ha ormai uno spazio di grande rilevanza e si presenta in continua crescita e con una interessante aumento di domanda da parte di paesi extraeuropei, quali Cina, Australia, Nuova Zelanda e Paesi Arabi, che affiancano mercati di sbocco di tradizionale interesse per questo prodotto, quali Francia, Germania e Regno Unito che, con gli USA, rappresentano i principali paesi di vendita all'estero. Anche sui mercati internazionali si sono manifestati dei sensibili cambiamenti di interesse nei confronti dei formati e delle lavorazioni del prodotto, con un crescente aumento di domanda di porzionato e di grattugiato che acquistano progressivamente spazio rispetto alle forme intere (**La risposta ai cambiamenti da parte dei produttori**

L'indagine sul campo sugli aspetti della commercializzazione ha messo in evidenza che per buona parte dei caseifici, specie di dimensione contenuta, c'è una tendenza consolidata a commercializzare la gran parte del prodotto con lo stesso acquirente, attraverso rapporti che si mantengano stabili nel tempo. In sostanza, la stabilità delle relazioni viene ritenuto un elemento di forza nel delicato momento di vendita del prodotto e consente, ovviamente di ridurre sia i costi transattivi sia i rischi legati alla solvibilità dell'acquirente. In generale, la stabilità del rapporto con un acquirente conosciuto viene posto in discussione qualora insorgano problemi relativi ai pagamenti, ad esempio nel caso questo non vada a buon fine. E' evidente che in una situazione di questo tipo non si pongono solo problemi di natura economica relativi al mancato buon fine della transazione ma sorge anche un problema di fiducia nei confronti dei rapporti futuri di vendita.

In generale, il rapporto con la figura tradizionale del mediatore ha ancora grande importanza, specie per le strutture di piccola dimensione. La figura dell'intermediario assicura che il rapporto con l'acquirente vada a buon fine, grazie alla conoscenza personale degli acquirenti da parte del mediatore, che viene ritenuto un elemento cruciale di garanzie della solvibilità dei clienti.

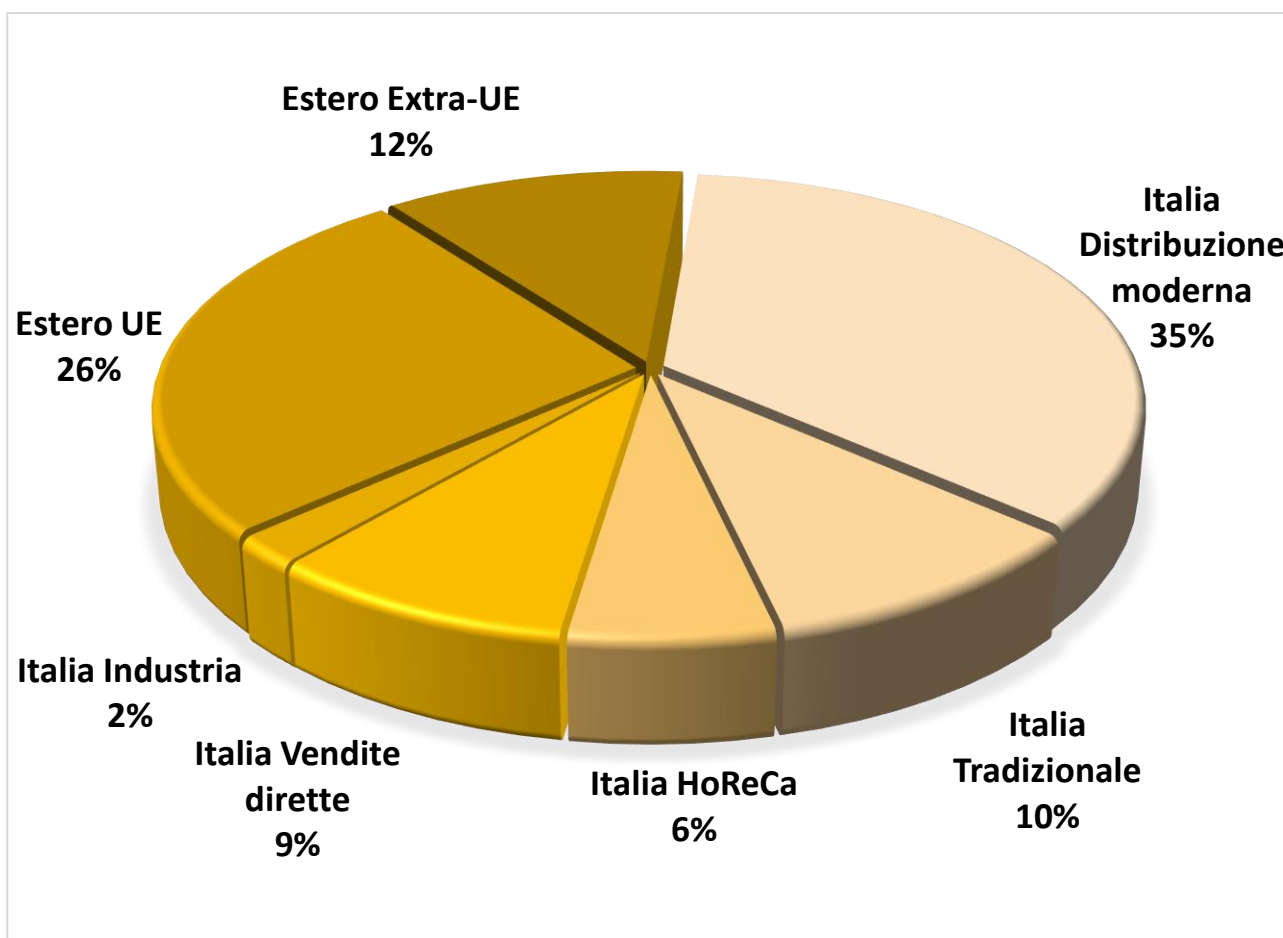
Figura 3)

Il buon andamento di mercato, sia interno che internazionale, che sta interessando il prodotto è il frutto di una costante azione di adattamento della produzione alle esigenze espresse dalla distribuzione, dall'HoReCa, dall'industria di trasformazione e dai consumatori. Ciò ha richiesto un rimodellamento della filiera e dei suoi agenti, con lo sviluppo di fase specializzate a valle della caseificazione, evidenziate nelle pagine precedenti, ed un costante sforzo di coordinamento da parte della cooperazione, del CPR e dell'organismo di controllo della qualità.

Figura 2); va segnalato che la crisi indotta dalla pandemia del 2020 non ha rallentato i fenomeni in corso ma li ha rafforzati: infatti sia nel 2019 che nel primo semestre del 2020 sono aumentate le vendite sia sul mercato interno, sia su quello estero europeo ed extra UE e la domanda di prodotto si è progressivamente spostata verso formati diversi da quelli tradizionali, con un aumento delle richieste di grattugiato, di porzionato di piccola pezzatura ed un aumento della varietà delle stagionature.²

Figura 1 - Sbocchi di mercato del Parmigiano Reggiano 2017

² <https://www.parmigianoreggiano.com/it/news/parmigiano-reggiano-crescono-vendite-cresce-export/>



Fonte: CFPR

Il mercato internazionale ha ormai uno spazio di grande rilevanza e si presenta in continua crescita e con una interessante aumento di domanda da parte di paesi extraeuropei, quali Cina, Australia, Nuova Zelanda e Paesi Arabi, che affiancano mercati di sbocco di tradizionale interesse per questo prodotto, quali Francia, Germania e Regno Unito che, con gli USA, rappresentano i principali paesi di vendita all'estero. Anche sui mercati internazionali si sono manifestati dei sensibili cambiamenti di interesse nei confronti dei formati e delle lavorazioni del prodotto, con un crescente aumento di domanda di porzionato e di grattugiato che acquistano progressivamente spazio rispetto alle forme intere (**La risposta ai cambiamenti da parte dei produttori**)

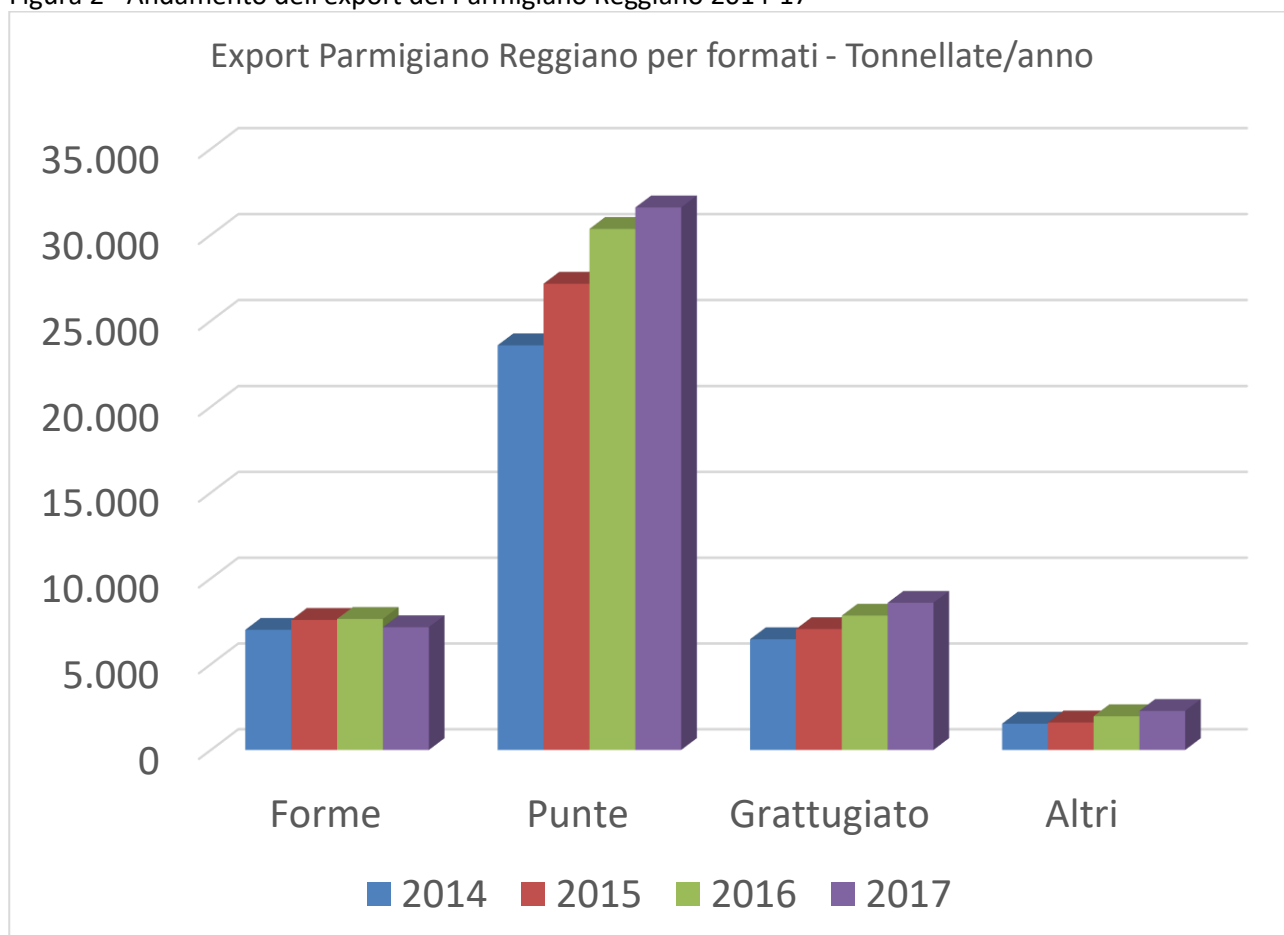
L'indagine sul campo sugli aspetti della commercializzazione ha messo in evidenza che per buona parte dei caseifici, specie di dimensione contenuta, c'è una tendenza consolidata a commercializzare la gran parte del prodotto con lo stesso acquirente, attraverso rapporti che si mantengano stabili nel tempo. In sostanza, la stabilità delle relazioni viene ritenuto un elemento di forza nel delicato momento di vendita del prodotto e consente, ovviamente di ridurre sia i costi transattivi sia i rischi legati alla solvibilità dell'acquirente. In generale, la stabilità del rapporto con un acquirente conosciuto viene posta in discussione qualora insorgano problemi relativi ai pagamenti, ad esempio nel caso questo non vada a buon fine. E' evidente che in una situazione di questo tipo non si pongono solo problemi di natura economica relativi al mancato buon fine della transazione ma sorge anche un problema di fiducia nei confronti dei rapporti futuri di vendita.

In generale, il rapporto con la figura tradizionale del mediatore ha ancora grande importanza, specie per le strutture di piccola dimensione. La figura dell'intermediario assicura che il rapporto con l'acquirente vada a buon fine, grazie alla conoscenza personale degli acquirenti da parte del mediatore, che viene ritenuto un elemento cruciale di garanzie della solvibilità dei clienti.

Figura 3)

Il buon andamento di mercato, sia interno che internazionale, che sta interessando il prodotto è il frutto di una costante azione di adattamento della produzione alle esigenze espresse dalla distribuzione, dall'HoReCa, dall'industria di trasformazione e dai consumatori. Ciò ha richiesto un rimodellamento della filiera e dei suoi agenti, con lo sviluppo di fase specializzate a valle della caseificazione, evidenziate nelle pagine precedenti, ed un costante sforzo di coordinamento da parte della cooperazione, del CPR e dell'organismo di controllo della qualità.

Figura 2 - Andamento dell'export del Parmigiano Reggiano 2014-17



Fonte: rilevazione Cfpr-Crpa

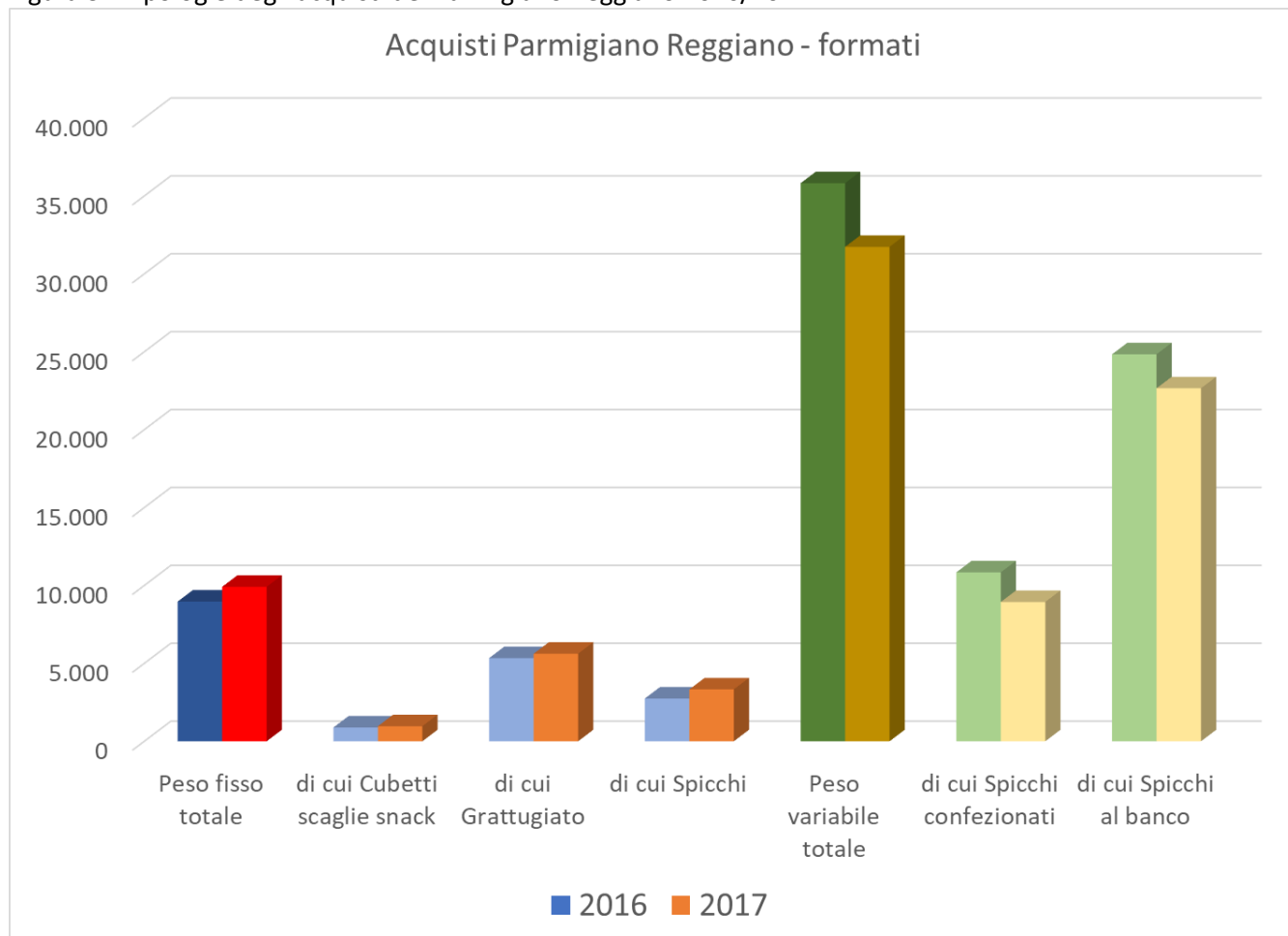
La risposta ai cambiamenti da parte dei produttori

L'indagine sul campo sugli aspetti della commercializzazione ha messo in evidenza che per buona parte dei caseifici, specie di dimensione contenuta, c'è una tendenza consolidata a commercializzare la gran parte

del prodotto con lo stesso acquirente, attraverso rapporti che si mantengano stabili nel tempo. In sostanza, la stabilità delle relazioni viene ritenuto un elemento di forza nel delicato momento di vendita del prodotto e consente, ovviamente di ridurre sia i costi transattivi sia i rischi legati alla solvibilità dell'acquirente. In generale, la stabilità del rapporto con un acquirente conosciuto viene posto in discussione qualora insorgano problemi relativi ai pagamenti, ad esempio nel caso questo non vada a buon fine. E' evidente che in una situazione di questo tipo non si pongono solo problemi di natura economica relativi al mancato buon fine della transazione ma sorge anche un problema di fiducia nei confronti dei rapporti futuri di vendita.

In generale, il rapporto con la figura tradizionale del mediatore ha ancora grande importanza, specie per le strutture di piccola dimensione. La figura dell'intermediario assicura che il rapporto con l'acquirente vada a buon fine, grazie alla conoscenza personale degli acquirenti da parte del mediatore, che viene ritenuto un elemento cruciale di garanzie della solvibilità dei clienti.

Figura 3 - Tipologie degli acquisti del Parmigiano Reggiano 2016/2017



Fonte: Nielsen-Scantrack

Il costo di intermediazione si aggira intorno al 4% per il caseificio (ed è analogo per l'acquirente); tale costo rappresenta una sorta di costo assicurativo per il buon esito della negoziazione, anche alla luce del fatto che i caseifici non dispongono di un ufficio commerciale.

Il rapporto diretto con la rete distributiva viene invece ritenuta troppo costosa, anche nel caso di rapporti con piccole superfici distributive, in quanto le strutture casearie dovrebbero sopportare i costi di confezionamento ritenuti elevati per l'organizzazione dell'attività del caseificio.

L'altro canale di vendita tradizionale usato dai caseifici è lo spaccio aziendale, ancora presente in gran parte delle strutture casearie. Tale aspetto della commercializzazione, seppur in continuo ridimensionamento, rappresenta ancora una componente di un certo rilievo nelle vendite complessive, specie delle strutture più piccole. Tuttavia, i produttori ritengono che la maggior parte degli spacci non rappresenti un canale di vendita importante per dare valore aggiunto al prodotto. Si ritiene infatti che per gran parte la gestione dello spaccio aziendale crei un aggravio economico alla struttura casearia senza determinare utili significativi; richiede infatti la presenza di una persona costantemente impegnata nello spaccio ed anche un'offerta diversificata di prodotti, e quindi costi di acquisizione dei prodotti e costi del lavoro significativi all'interno dell'organizzazione delle strutture casearie. In proposito, si segnala l'esistenza di un trade-off tra la scala di produzione del caseificio e l'efficacia dello spaccio: infatti, al crescere delle dimensioni del caseificio, e quindi dei quantitativi prodotti, l'importanza delle vendite dirette si riduce inficiando l'efficacia economica dello spaccio, che tuttavia incide sui costi di gestione.

Un altro aspetto problematico degli spacci riguarda la loro accessibilità e visibilità, che vengono ritenuti una componente importante per il risultato economico dello spaccio. Infatti, non sempre gli spacci hanno una accessibilità o visibilità tali da consentire un afflusso di clienti in grado di compensare i costi per la gestione dello spaccio.

In montagna, invece, lo spaccio può giocare ancora un ruolo importante per la commercializzazione del prodotto: non solo le strutture casearie hanno dimensioni produttive più contenute rispetto alla pianura, e quindi la vendita diretta può avere una certa rilevanza sul complesso del prodotto commercializzato, ma soprattutto lo spaccio è spesso isolato da altre strutture distributive; in sostanza, non subisce la concorrenza vicina dei supermercati.

Per quanto riguarda le stagionature e le pezzature, c'è una evidente contraddizione tra ciò che si ritiene economicamente importante perseguire e ciò che i produttori riescono di fatto a realizzare. Infatti, c'è una convinzione generale sull'importanza di vendere il prodotto a stagionature lunghe, o quanto meno differenziate, per ottenere valore aggiunto dal prodotto; tuttavia, nelle realtà dei fatti, i caseifici hanno solitamente una preferenza per la vendita del formaggio di 12-13 mesi in forme intere. Tale preferenza è tanto più alta quanto più contenuta è la dimensione dei caseifici. La discrasia è dovuta, specie nel caso dei caseifici sociali, ai vincoli di natura finanziaria che i caseifici ed i loro aderenti sopportano: nel caso di stagionature più lunghe, l'accesso al credito è fondamentale per pagare i costi dell'attività di allevamento e di caseificazione; il bisogno di risorse finanziarie adeguate aumenta in modo proporzionale alla lunghezza del periodo di stagionatura e pone in modo molto significativo il problema dell'accesso a risorse finanziarie adeguate.

Rispetto ai problemi evidenziati si segnalano comunque iniziative positive che si dimostrano in grado di affrontare i problemi appena esaminati. Ad esempio, sono positive le esperienze condotte a Modena, dove la spinta verso l'aumento delle dimensioni delle strutture casearie è stata affiancata da iniziative di coordinamento tali da assicurare la fornitura ai diversi richiedenti di prodotto diversificato nelle stagionature e nei formati. Ciò ha richiesto la formazione di una classe dirigente imprenditoriale in grado di condurre questo tipo di esperienze. Dal lato opposto, anche le esperienze di piccole strutture casearie che si sono rapportate direttamente ai consumatori, ad esempio attraverso l'esperienza di vendita diretta ai

GAS, rappresentano una risposta all'esigenza di allungare la catena della stagionatura e di diversificare il prodotto finale, recuperando valore aggiunto alla produzione. All'interno della filiera sono emerse anche esperienze interessanti di integrazione tra allevamento-trasformazione-distribuzione per commercializzare il prodotto; tuttavia si tratta di esperienze limitate in quanto richiedono allevamenti e strutture casearie in grado di offrire quantitativi significativi e capaci di rispondere alle esigenze della commercializzazione.

Sono stati condotti anche tentativi di aggregazione nuovi, quali quelli per dar luogo a dei marchi aggiuntivi per poter dialogare con il distributore finale. Tuttavia, le esperienze finora condotte hanno spesso dimostrato che i costi sopportati, ad esempio per partecipare alla manifestazione, non sono stati compensati da un aumento sufficientemente significativo delle vendite. Se l'attività di coordinamento è importante, altrettanto significativa è la valutazione dell'iniziativa imprenditoriale che si intende realizzare con l'analisi dei relativi costi e benefici.

Un caso a parte è la commercializzazione attraverso l'e-commerce, verso cui i produttori hanno un interesse, che è stato esaltato dalla recente esperienza della pandemia da COVID 19. Tuttavia anche qui i problemi da affrontare non sono semplici: si pensi, ad esempio, alla gestione del carrello acquisti, al controllo dei pagamenti, al rapporto con i clienti, che richiedono unità di lavoro dedicate all'attività, esigenza difficilmente compatibile con una scala ridotta del caseificio. Anche in tale caso diventa indispensabile un'attività di coordinamento che consenta di risolvere in modo aggregato, si potrebbe dire consortile, questo insieme di problemi. Nelle pagine seguenti vedremo alcune importanti iniziative condotte in tale senso.

In sostanza, si può concludere che non c'è una sola via per la commercializzazione ma coesistono diversi sentieri e strategie a seconda della dimensione dei caseifici e della cultura imprenditoriale che ad essi fa capo. Si può riassumere, in estrema sintesi, che nel contesto variegato che caratterizza la filiera nei suoi rapporti con la distribuzione è stato condotto da parte dei caseifici un grande sforzo di coordinamento in due direzioni: a. coordinamento interno, tra le strutture casearie, al fine di aumentare l'offerta e la gamma di prodotto da commercializzare, per poter rispondere alla domanda di grandi utilizzatori, quali l'industria alimentare (vendita aggregata); b. coordinamento esterno, con gli utilizzatori, al fine di stabilizzare il prezzo di vendita ed incrementare la quota di valore che può essere acquisita dai caseifici e dai loro soci aderenti. Tuttavia, nonostante gli sforzi compiuti ed ancora parziali, molta strada deve essere percorsa per ottenere il valore aggiunto che i produttori vorrebbero incamerare grazie al loro sforzo di diversificare il prodotto e di rispondere alle esigenze diversificate di consumatori e di mercati sempre più complessi.

Le valutazioni e le richieste della distribuzione sul mercato interno ed estero

Come evidenziato in precedenza, il mercato di sbocco del prodotto è divenuto più complesso per quanto riguarda i canali di vendita ed i mercati riferimento. La ricerca ha investigato questo aspetto attraverso un'indagine diretta su cinque componenti della domanda, che hanno nel corso del tempo assunto un'importanza crescente nella definizione dei mercati di sbocco del prodotto: GDO, HoReCa, industria alimentare, esportatori e GAS. Ognuno di questi agenti esprime dimensioni e caratteristiche di commercializzazione profondamente diverse, sia per quanto riguarda le peculiarità richieste al prodotto, sia i volumi di acquisto, sia i contenuti di trasformazione richiesti al prodotto. Più in particolare, i GAS sono stati investigati non tanto per la dimensione della domanda espressa ma soprattutto perché si ricollegano all'emergere di nuove istanze da parte dei consumatori, riconducibili in termini molto generali ai temi della sostenibilità economica ed ambientale, pur rappresentando le esperienze dei GAS un tratto ormai

consolidato di tali nuovi bisogni emergenti. A questo proposito, in un prossimo futuro, sarà interessante investigare quanto dell'istanza di equità e responsabilità sociale nel rapporto consumatori-imprese, potrà essere espresso anche attraverso l'esperienza di e-commerce; in particolare, se costruite su piattaforme che garantiscono il perseguimento degli stessi obiettivi di sostenibilità delle varie esperienze di acquisto solidale. Il sentiero di sviluppo dell'e-commerce sarà approfondito più avanti.

In generale, per tutti gli agenti esaminati, i rapporti con i fornitori sono stabili nel corso tempo ed il numero dei fornitori è limitato. Nel caso della grande industria alimentare, ad esempio, i fornitori variano tra 3 e 7 per ogni impresa, in relazione alla dimensione dell'impresa ed alla tipologia di prodotto usato. La GDO si rivolge in generale agli stagionatori mentre l'industria alimentare ha i grossisti come punto di riferimento. La ristorazione organizzata, in particolare se opera all'interno delle mense collettive, ha un numero limitato (3-4) di grossisti/stagionatori di fiducia di dimensioni tali da garantire la continuità nelle forniture di volumi importanti, a cui non potrebbero concorrere caseifici singoli, a cui si ricorre solo in misura marginale ed estremamente limitata.

Il rapporto con chi si occupa della commercializzazione è basato sulla conoscenza tra i contraenti e la fiducia reciproca ha grande importanza. Sulla base della fiducia si stabilisce una continuità di relazioni che ha grande importanza per i contraenti e che va al di là delle variabili meramente espresse dal mercato, quali il prezzo del prodotto nella congiuntura specifica. Tale aspetto taglia trasversalmente tutti gli utilizzatori e rappresenta un tratto di grande interesse: in sostanza, per un prodotto che ingloba i valori della qualità tradizionale l'aspetto tradizionale della fiducia nelle relazioni si mantiene anche all'interno del percorso di modernizzazione che ha caratterizzato il mondo della distribuzione moderna. E' ovvio che alla base di questo aspetto vi è la certezza del controllo di qualità sul prodotto in tutte le sue fasi.

In generale, con unica eccezione dei GAS, si tende a privilegiare il rapporto con i grossisti-stagionatori o con grosse strutture cooperative di secondo grado, mentre molto più raramente si instaura un rapporto diretto con specifici caseifici. In generale gli attori che operano nei segmenti esaminati ritengono che i caseifici non abbiano le competenze specifiche per rapportarsi alla commercializzazione nei diversi segmenti a valle specializzati della filiera; ad esempio, non dispongono di un servizio di marketing adeguato ed in grado di rispondere alla molteplicità di esigenze degli utilizzatori. Inoltre, vi è un problema di disponibilità di offerta adeguata, con le caratteristiche specifiche richieste dagli utilizzatori, a cui difficilmente potrebbe rispondere un singolo specifico caseificio. In sostanza, dunque, viene evidenziata l'importanza degli intermediari ben conosciuti a cui si ricorre in modo stabile. La fiducia è fondamentale e consente di controllare i costi transattivi tra gli agenti; questa è stata costruita sulla serietà dei comportamenti, il controllo della qualità, la trasparenza e tracciabilità della filiera, il rispetto delle regole contrattuali definite. I rapporti spot con il mercato di solito non vengono usati, anche se non si escludono in caso di necessità.

La conoscenza dei grossisti stagionatori è dunque alla base delle relazioni commerciali tra agenti e definisce rapporti continuativi nelle forniture. Tuttavia, i grossi acquirenti (specie industria alimentare e GDO) spesso richiedono partite di prodotto proveniente da strutture casearie ben conosciute attraverso la matricola del caseificio; ciò avviene in casi particolari, quando il controllo della qualità del prodotto è ancora più spinto verso la ricerca -e la garanzia- di un tratto peculiare di qualità del prodotto: questo tipo di attenzione viene posta soprattutto per il prodotto che viene commercializzato dalla GDO nel banco a taglio, che rappresenta il prodotto civetta per il distributore. Tuttavia, anche in tale caso, non viene instaurato un rapporto diretto con il caseificio ma con il grossista. Nel caso della Ristorazione collettiva la scelta dei grossisti tiene conto anche della loro capacità di fornire un prodotto in grado di rispondere ai requisiti richiesti dalla pubblica amministrazione, ad esempio dalle mense scolastiche o degli ospedali; si ricorre quindi a fornitori certificati,

con garanzie di tracciabilità dei prodotti, con ufficio Qualità interno, o che presentino altre garanzie sulla tracciatura del prodotto e della sua qualità. In generale, per rispondere a tale finalità, vengono di solito selezionati fornitori che servono anche la GDO con produzioni private label.

Il rispetto e la garanzia di comportamenti che tutelino la qualità, anche nella logistica, oltre al rispetto delle norme igienico-sanitarie, è un tratto peculiare delle relazioni insieme al rispetto delle consegne in tutti gli aspetti che definiscono i contratti di fornitura.

Per quanto riguarda le modalità contrattuali usate, in generale la GDO e l'industria alimentare definiscono Accordi quadro una volta all'anno e periodicamente viene fatto l'aggiornamento dei prezzi sulla base dell'andamento dei mercati. Tuttavia l'adeguamento alle fluttuazioni dei prezzi non è sempre facile da definire e rappresenta una criticità individuata. Per quanto riguarda l'HoReCa, vi è una sensibile differenza tra le modalità di acquisizione del prodotto della ristorazione commerciale e di quella collettiva. Le grosse strutture della ristorazione collettiva tendono a definire un limitato numero di contratti all'anno (1-3) con revisione periodica dei listini; quando vi sono fluttuazioni significative nei prezzi del prodotto, come nel caso degli andamenti recenti, i contratti con i relativi prezzi d'acquisto vengono definiti con maggiore frequenza (ad esempio ogni mese). Va segnalato che le consegne avvengono con molta frequenza (due volte a settimana) e riguardano in alcuni casi essenzialmente prodotto grattugiato e, solo in caso di eventi, le forme intere; in altri casi il prodotto viene acquisito in forme intere e poi grattugiato in strutture che lavorano in conto terzi unicamente per il gruppo di ristorazione; la differenza scelta è dovuta alle valutazioni del gruppo in merito alla qualità del prodotto, nonostante i controlli ispettivi in tutte le fasi della filiera assicurino pienamente il rispetto della qualità e la trasparenza sulla stagionatura del prodotto. In generale vi è una ricerca ed un controllo della qualità, data la crescente attenzione su tali temi da parte dei consumatori finali o da chi conferisce le grosse commesse per le mense collettive. In proposito, nel corso degli ultimi anni si è assistito anche ad un sensibile aumento di richiesta di prodotto biologico. Date queste tendenze in atto, verrebbe vista con favore la formazione di co-partnership in grado di condurre politiche di marketing comune e di assicurare la massima trasparenza agli utilizzatori sui contenuti in qualità del prodotto. Non vi è quindi un interesse nei confronti dei prodotti succedanei, a differenza di quanto può manifestarsi nella piccola ristorazione commerciale. Nel caso della grossa ristorazione collettiva ed organizzata l'attenzione nei confronti della qualità si ha anche quando il prodotto viene usato come ingrediente.

Nell'attuale scenario di distribuzione del prodotto, GDO e industria alimentare esprimono una valutazione completamente positiva nei confronti delle politiche di qualità perseguite. Tutti gli attori intervistati registrano un aumento di attenzione da parte dei consumatori nei confronti della qualità del prodotto in tutti i suoi aspetti e per tutti i tipi di prodotto usato. Questo aspetto assume particolare importanza in quanto si sta assistendo ad una richiesta differenziata di prodotto, con un aumento del porzionato e grattugiato; è quindi molto importante valorizzare la trasparenza nelle certificazioni di qualità anche alla luce di una crescita di interesse da parte del consumatore nei confronti di una maggiore stagionatura (24-30 mesi) e di alcune lavorazioni, quali ad esempio i cubetti e il grattugiato, la cui domanda è in sensibile aumento. La GDO segnala la necessità di porre attenzione a questo aspetto anche in seguito all'aumento nel tempo della vendita a libero servizio delle pezzature da 1 Kg, specie in conseguenza delle promozioni. Si segnala inoltre una crescita di interesse per la provenienza montana o per alcune razze e, di conseguenza, l'importanza di rendere trasparente al consumatore questi nuovi requisiti contenuti nel prodotto.

In sostanza, viene richiesto un ulteriore rafforzamento di attenzione nei confronti della qualità, lavorando su temi di crescente interesse per i consumatori quali la sicurezza alimentare, l'ambiente, la tracciabilità del

prodotto e dell'intera filiera su tali temi. La grossa industria alimentare evidenzia l'esigenza di portare meglio il consumatore alla conoscenza di questi valori all'interno della FPR, accrescendoli anche attraverso l'inclusione di altri aspetti importanti quali la trasparenza sull'alimentazione e sul benessere degli animali ed il rispetto/tutela del lavoro utilizzato, specie di quello degli allevamenti. Si tratta infatti di temi che stanno avendo un crescente interesse da parte dei consumatori. Andrebbe inoltre valorizzato con più forza la comunicazione sulla naturale assenza di lattosio che ha il prodotto stagionato, aspetto importante data la forte sensibilità dei consumatori nei confronti delle intolleranze ed allergie alimentari.

In sostanza vi è un grande apprezzamento delle politiche di controllo della qualità ed una ulteriore richiesta di approfondimento lungo tale sentiero.

Situazione diversa presenta invece l'HoReCa italiana, specie commerciale, dove in alcuni casi la lavorazione del prodotto non valorizza il brand e si manifesta una maggiore sensibilità nei confronti del prezzo del prodotto piuttosto che del marchio. In questo caso -specie se il prodotto viene usato per preparazioni cotte- si preferisce l'uso di prodotti non dop. La situazione è sollecitata soprattutto là dove l'attività è frammentata, largamente dominata da piccole strutture al di fuori della Ristorazione organizzata, dove il ricorso al grossista spesso non richiede le certificazioni di qualità. Nel caso della Ristorazione organizzata la situazione è molto diversa, con una maggiore richiesta di dop ed una diversificazione della domanda a seconda della destinazione (ad esempio, biologico nelle mense di molte scuole; specifiche norme sanitarie negli ospedali, ecc.). Tuttavia, l'attenzione al prezzo viene data anche dalla Ristorazione collettiva in quanto le commesse per la pubblica amministrazione consentono bassi margini di profitto.

Tra i problemi ancora persistenti ne vengono evidenziati in particolare due, significativi sia per la GDO che per l'industria alimentare e la ristorazione collettiva: la fluttuazione dei prezzi e la frammentazione dell'offerta, aspetti in qualche modo relati tra di loro. Soprattutto l'industria alimentare necessiterebbe di una maggiore concentrazione dell'offerta per soddisfare i propri quantitativi contenendo i costi transattivi di acquisizione del prodotto; inoltre, la fluttuazione dei prezzi rappresenta un problema, specie per chi utilizza il prodotto come bene intermedio e non finale, come nel caso della presenza di PR nei sughi o in altri preparati. Dal canto suo, la GDO in alcuni casi segnala che possono sorgere alcuni problemi nel soddisfare i quantitativi per le offerte promozionali, specie in riferimento al prodotto a stagionatura più lunga, con un impatto sul prezzo del prodotto. Inoltre, si segnala anche l'importanza di migliorare il brand, segmentando ulteriormente i prodotti in modo da trasmettere con trasparenza al consumatore la qualità e le caratteristiche dei diversi contenuti del prodotto. Tutti gli operatori sono poi concordi nell'evidenziare che vanno ancora perseguite strategie per migliorare la stabilità dei prezzi che rappresenta ancora un elemento di criticità.

In sostanza, viene apprezzato il considerevole lavoro di regolamentazione dell'offerta al fine di stabilizzare i mercati ed i prezzi, sia lo sforzo riorganizzativo-strutturale da parte dei produttori, che ha consentito di concentrare l'offerta e di ridurre la frammentazione. Tuttavia si sollecita a rafforzare ulteriormente questi aspetti.

Per quanto riguarda la presenza di prodotti succedanei, la GDO ritiene che la loro presenza sul mercato interno possa essere un problema limitato ad alcune catene distributive, soprattutto là dove si concentra una presenza significativa di consumatori economicamente più deboli e maggiormente orientati a selezionare i prodotti sulla base del loro prezzo di vendita. Tuttavia, il problema viene sentito soprattutto al di fuori del contesto della regione di produzione, dove i consumatori hanno una minore conoscenza del prodotto, mentre in Emilia Romagna il problema è meno significativo; tuttavia non si esclude che possa

manifestarsi uno spostamento di interesse dei consumatori in situazione di congiuntura economica poco favorevole oppure quando vi è un rialzo sensibile del prezzo del PR. L'industria alimentare, invece, che usa il PR nelle ricette dei propri prodotti alimentari, non mostra un particolare interesse nei confronti dei prodotti succedanei in quanto ha una forte preferenza per le caratteristiche organolettiche del PR, con i contenuti in salute ad esse correlati.

Le esigenze poste dai mercati esteri non si differenziano in modo significativo da quelle della GDO nazionale, anche se vi è una certa differenza nel richiedere il prodotto tra mercati che hanno una buona esperienza di consumo di PR e gli altri. In generale, sui mercati esteri si registra:

- a. una sensibilità del consumatore nei confronti dei temi della salubrità, sostenibilità e qualità del prodotto. Ad esempio, ha importanza il packaging, che deve assicurare di non usare PVC, la riciclabilità dei materiali, un peso ed una dimensione dell'imballo relativamente contenuto; inoltre, si richiede che venga assicurato il rispetto del benessere animale.
- b. una richiesta di maggiore differenziazione del prodotto rispetto ai tagli, alla stagionatura, alla lavorazione. Per i tagli, si segnala la ricerca di grammature relativamente contenute (125 gr. con crosta) al fine di posizionare il prodotto su un prezzo più elevato; per la stagionatura, è importante segmentare il prodotto e differenziarlo, con l'inclusione delle maggiori stagionature (30 mesi) come prodotto premium, che viene all'estero richiesto anche dai discounts. Riguardo alla lavorazione, si registra un aumento crescente di domanda di prodotto grattugiato e in scaglia. Anche per questo tipo di prodotto si segnala la richiesta di dimensioni e grammature più contenute rispetto a quelle nazionali. Diviene quindi importante che la filiera sia in grado di produrre le lavorazioni che vengono richieste dai mercati esteri.
- c. una crescita di attenzione nei confronti della qualità, dell'igiene e della salubrità, delle diverse certificazioni ad essa relata, in particolare per i centri di confezionamento ma anche per i caseifici.

La commercializzazione attraverso i Gruppi di Acquisto Solidali (GAS)

La commercializzazione attraverso i Gruppi di Acquisto Solidali (GAS) è guidata da criteri diversi in quanto la domanda che fa capo ai GAS risponde ad esigenze non solo di natura economica ma sociale ed ambientale. Solitamente il GAS non si limita agli acquisti ma fa anche formazione sul consumo consapevole, attraverso incontri e discussioni tra i soci, su temi inerenti all'alimentazione ma anche alla salute e all'ambiente. Ciò è dovuto alla consapevolezza della scarsa conoscenza su tali temi e al desiderio di correggere tale grave lacuna. Tuttavia, tale istanza di tipo educativo non è sempre pienamente compresa dai soci, molti dei quali tendono ad avere comportamenti di tipo più tradizionale, con un interesse prevalente nei confronti di politiche di acquisto di prodotti di buona qualità e a prezzi ragionevoli, piuttosto che alla partecipazione sociale alla vita del GAS.

Pur con la consapevolezza del limite appena evidenziato, la gran parte dei GAS intervistati non hanno smesso di promuovere la dimensione educativa sui temi posti non solo dall'alimentazione ma anche dal cambiamento climatico e, più in generale, dalla sostenibilità. Alcuni GAS hanno anche aderito al Distretto di economia solidale (CRESER), che raggruppa circa 40 Associazioni ed ha lo scopo di esercitare un'azione di coordinamento regionale sui temi dell'economia solidale, coinvolgendo una realtà di associazioni molto più ampia e rappresentativa su tali temi (vedi <http://www.creser.it/>). All'interno del Forum annuale scaturito dall'esperienza del CRESER viene dedicata grande attenzione, anche per discutere proposte legislative, a

temi discussione quali economia solidale, agricoltura, sostenibilità, reti economiche, commercio equo e solidale e, più in generale, produzione di beni pubblici e comuni.

I GAS esprimono dunque un'istanza particolare nello scenario attuale della commercializzazione del PR ed hanno alcune specificità che caratterizzano sia la loro domanda sia la relazione con i fornitori. Tuttavia, pur con le specificità appena ricordate, anche nel caso dei GAS emerge con grande forza il tema della fiducia tra agenti, che è alla base delle relazioni economiche e contrattuali tra i contraenti. Se tale aspetto emergeva in modo significativo nelle relazioni tra fornitori ed agenti della distribuzione o dell'industria moderna, esso emerge con ancora più forza nelle relazioni dirette tra caseificio e consumatori/soci al GAS. La dimensione fiduciaria, infatti, che è alla base della costituzione stessa del GAS, viene riproposta costantemente per i legami tra questo ed i fornitori. Le decisioni di acquisto del prodotto di un fornitore muovono sempre dalla sua conoscenza diretta (degli allevamenti e delle strutture casearie); inoltre tali decisioni rispondono anche all'esigenza di solidarietà e sostegno alla produzione locale, specie di piccola scala, che si concretizza in una politica di ricerca di prezzi equi non solo per i soci del GAS ma anche per chi produce; nelle decisioni di acquisto viene inoltre data priorità alla ricerca della qualità del prodotto, alla sostenibilità, alle filiere corte, all'educazione alimentare e civile dei soci. Queste istanze spingono i GAS a relazionarsi in modo diretto soprattutto a piccoli caseifici o a piccoli allevatori che trasformano il proprio latte, spesso orientati a specifiche produzioni di qualità (razze locali, biologico, montagna). Il prodotto viene quindi acquisito attraverso un rapporto diretto tra GAS e caseificio o allevamento.

Va segnalato anche che vi sono allevamenti di piccola dimensione che vendono il loro prodotto solo ai GAS, trasformando il latte in strutture casearie con cui hanno rapporti di vicinato; nel caso si tratti di produzione biologica, una vasca viene destinata a questo tipo di trasformazione. Viene in sostanza fatto un lavoro in conto terzi da parte del caseificio, che trasforma il latte dell'allevatore, che procede poi a collocarlo direttamente presso i GAS di riferimento.

Seppur all'interno delle linee strategiche generali appena richiamate, l'acquisizione del prodotto da parte dei Gas, appare diversa a seconda della dimensione del GAS e della sua storia, che contribuisce a definire le relazioni con i fornitori, da un canto, e le modalità di impegno nella definizione degli ordini da parte dei soci aderenti. Alcuni GAS di maggiore dimensione possono avere più fornitori, altri uno solo; in generale, comunque, il numero dei fornitori non supera i 4 anche nel caso di GAS con un centinaio di persone associate.

Nel decidere a quali fornitori rivolgersi, oltre alla relazione fiduciaria richiamata in precedenza, vi sono almeno quattro aspetti importanti di cui viene tenuto conto nelle decisioni di acquisto: a. rivolgersi in via prioritaria al proprio territorio di riferimento e prestare attenzione che anche nell'alimentazione del bestiame venga prestata attenzione ai foraggi locali; b. privilegiare le zone caratterizzate da maggiore difficoltà, quali ad esempio quelle di montagna e dell'appennino modenese; c. prestare attenzione alla sostenibilità e quindi dare preferenza alla produzione biologica e, più in generale, instaurare un rapporto fiduciario con il produttore che consenta di valutare se questi si muove in direzione del biologico, anche se non lo produce; d. conoscere chi produce attraverso visite in azienda e contatti diretti con il fornitore. L'attenzione nei confronti del biologico, presente in tutti i GAS, ha modulazioni diverse a seconda della storia e della composizione del GAS; in alcuni casi prevale un'attenzione più generale alla sostenibilità piuttosto che nei confronti del biologico in senso stretto. In altri casi invece tale attenzione è stringente per le decisioni di acquisto. La piccola dimensione invece ha sempre molta importanza e peraltro risponde bene alla domanda piuttosto contenuta che viene espressa dai GAS, anche se di grande dimensione. Si ritiene che il rispetto dei tratti richiamati garantisca forniture di buona qualità, a prezzo ragionevole per i soci, ed il

rispetto dei temi più generali di interesse dei GAS. Nella scelta dei fornitori la visita in azienda o la conoscenza diretta delle aziende da parte degli aderenti al GAS ha sempre molta importanza, insieme alla capacità del caseificio di rispondere alla domanda espressa dal GAS.

I rapporti con i fornitori sono abbastanza stabili nel tempo, anche se nell'arco di vita del GAS possono effettuarsi alcune sostituzioni, ad esempio in seguito all'affermarsi di nuovi temi di interesse da parte del GAS nell'acquisizione del prodotto. ad esempio, ci sono state esperienze di sostituzione dovute al passaggio dall'orientamento verso il biologico a quello che privilegia il benessere animale anche attraverso la valutazione del numero dei capi in allevamento ed il tipo di stabulazione praticata dagli allevatori. Inoltre, al crescere della dimensione del GAS, la capacità di fornitura da parte di caseifici di piccola dimensione può diventare un elemento di criticità e comportare cambiamenti nelle reti di relazione tra GAS e caseifici fornitori.

Per quanto riguarda la fissazione dei prezzi di acquisto, va rimarcato che solitamente tutti i GAS non sono interessati a negoziare con i caseifici un prezzo al ribasso, data la consapevolezza dei maggiori costi di produzione delle piccole produzioni sostenibili e l'esplicita scelta di sostegno di tali strutture da parte di chi aderisce ai GAS. La stessa continuità di relazioni con i fornitori ha alla base anche la consapevolezza di sostenere, in questo modo, l'attività di investimento da parte delle aziende. In generale si ritiene comunque che l'acquisizione del prodotto avvenga a prezzi ragionevoli, non distanti da quelli praticati nello spaccio aziendale, e che la qualità del prodotto sia comunque sempre molto elevata. Inoltre, i listini sono molto chiari e ciò viene ritenuto un altro valore aggiunto del rapporto diretto con il caseificio. In alcuni casi, la struttura casearia presenta il proprio bilancio annuale per spiegare come viene definito il prezzo di vendita e gli eventuali aggiustamenti nel corso dell'anno vengono chiaramente spiegati. Questo elemento di trasparenza consente di rafforzare i legami con le strutture aziendali fornitrici. In alcuni limitati casi si può acquisire prodotto di seconda scelta a prezzi decisamente più bassi. Il prezzo viene solitamente definito una volta all'anno e rimane stabile.

Pur all'interno della filosofia di acquisto appena descritta, è ovvio che i GAS, specie nei primi anni della loro costituzione, prendono informazioni sui prezzi di acquisto del prodotto in altri canali distributivi. Tuttavia, nel caso del PR, i confronti non sono semplici in quanto le difformità di prezzo riscontrate possono scontare contenuti in qualità del prodotto diversi; inoltre, data la scelta prioritaria di prestare attenzione soprattutto alla qualità, di solito i GAS non sono orientati alla ricerca del minor prezzo. Nel corso del tempo, si è visto che la politica commerciale adottata ha consentito di ottenere prodotti di ottima qualità a prezzi ragionevoli. Va ricordato che nel panorama degli acquisti solidali e, più in generale, dell'economia solidale, possono essere applicate politiche d'acquisto molto diverse. Da ricordare, ad esempio, le esperienze dei Customer Supporter Agriculture (CSA), dove le famiglie anticipano al produttore la somma necessaria per produrre il latte ottenendo il prodotto finale a prezzi sensibilmente più bassi rispetto a quelli di mercato. In sostanza vi è un insieme molto eterogeneo di realtà organizzative che portano alla definizione di prezzi diversi nelle forniture e di metodologie diverse di scelta dei fornitori, pur all'interno di un indirizzo filosofico che accomuna i GAS intorno ai temi dell'economia solidale e sostenibile.

I quantitativi acquisiti dai GAS sono nel complesso contenuti, anche se variano notevolmente in relazione al numero dei soci aderenti. Anche il numero di acquisti per anno varia a seconda delle strategie di acquisto e della dimensione del GAS. Gli ordini vengono fatti attraverso un contatto diretto con il fornitore, mediamente ogni 3-4 settimane nel caso di GAS di maggiore dimensione, mentre in quelli di minore dimensione il numero di ordini si riduce a 4-5 nell'arco dell'anno. Il tipo di prodotto acquistato può avere diverse stagionature, con una prevalenza dei 24-30-36 mesi. In generale la tipologia preferita è la pezzatura

da 600 gr. con 24 mesi di stagionatura. Tuttavia, per i GAS che si rapportano ad un solo caseificio, il tipo di prodotto acquisito è relato alle disponibilità della struttura casearia; vi sono casi in cui il fornitore offre il prodotto a maggiore stagionatura in quantità limitata e strettamente condizionata agli acquisti dei quantitativi di prodotto con minore stagionatura, sulla base della disponibilità del proprio prodotto. Le pezzature prevalenti sono quelle da mezzo chilo o da un chilo, tutte confezionate sottovuoto. Il prodotto viene solitamente confezionato per ogni socio, preparando una confezione che ha il nome del socio del GAS a cui è destinato. Per le consegne, il fornitore provvede a consegnare il prodotto nei luoghi convenuti con il GAS, che provvede poi alla consegna ai singoli acquirenti. In alcuni casi, però, il PR viene consegnato o presso il fornitore, specie quando vi è un rapporto di vicinato tra GAS e fornitore stesso, attraverso la consegna ad un associato che poi provvede a sua volta a distribuirlo agli acquirenti.

In generale i GAS non segnalano problemi relativi alla fornitura, anche perché nel caso di quantitativi di prodotto non sufficiente rispetto alla domanda, le consegne vengono comunque fatte con la dilazione temporale necessaria per avere il prodotto. Un problema può invece essere rappresentato dal fatto che il fornitore di solito non provvede alla pezzatura di ogni singolo pezzo e ciò può porre problemi al GAS per i conteggi e la ripartizione dei costi tra i soci. Il problema è soprattutto sentito nel caso del prodotto tagliato a mano, che presenta una certa variabilità all'interno della pezzatura. Per risolvere questo problema un aderente ad un GAS ha messo a punto un sistema informatico che consente sia di gestire gli ordini assegnando poi peso e prezzo esatto per ognuno di essi, sì da aggiustare l'attribuzione dei costi specifici di acquisto per i soci. In sostanza gli ordini vengono fatti rispetto alle pezzature e stagionature standard mentre gli aggiustamenti ai pezzi effettivi avvengono attraverso questo sistema. Il sistema informatico è stato messo a disposizione in modo gratuito (open source) per tutti i GAS che lo richiedano.

L'emergenza della pandemia ha avuto un impatto sulla logistica del prodotto e sui contatti diretti con i produttori e tra i soci. Infatti, il lock down ha impedito o ostacolato i contatti. L'utilizzo di internet, attraverso siti dedicati, ha consentito di raccogliere e gestire gli ordini, mentre per la loro movimentazione sono stati attivati i protocolli per ottenere le dovute autorizzazioni.

L'e-commerce

Nella storia centenaria del Parmigiano Reggiano (PR), la porzione di tempo racchiusa tra due eventi estremi – il sisma del 2012 e la Covid-19 – sarà ricordata come un momento di svolta nell'evoluzione dell'intero comparto. Le forze in giuoco che si sono mosse in modo sinergico sono tre: la crescita del settore trascinata da una espansione della domanda estera, l'aumento degli standard qualitativi, lo sviluppo di nuovi assetti organizzativi interni alle imprese e nella divisione del lavoro tra gli agenti della filiera. La crescita e il cambiamento organizzativo non hanno ridotto la coesione del sistema; al contrario, si può affermare che il riconoscimento identitario sia cresciuto nel corso del tempo, ma soprattutto in questo periodo. Il merito principale è nella maggiore adesione degli agenti alle regole di trasparenza e tracciabilità che hanno, via, via aumentato la fiducia e depotenziato comportamenti individual-opportunistici con la significativa riduzione dei costi transattivi sull'intero sistema.

Il riferimento ai due eventi estremi è importante perché segna due momenti di crisi profonda: il sisma per i danni provocati a rilevanti porzioni del tessuto produttivo del PR; la Covid-19 per il generale impatto sull'intero sistema economico con particolare riguardo al livello, i canali e alle tipologie di consumo. Dalla crisi post-sisma i caseifici si sono rialzati grazie ad radicale cambiamento tecnologico e nelle misure di sicurezza, tale da rendere quasi irriconoscibile il processo tradizionale nel lay-out della nuova impiantistica.

Ma quel percorso di rinascita non sarebbe potuto avvenire senza l'azione consortile a sostegno delle imprese danneggiate. In quella drammatica fase il ruolo istituzionale del Consorzio è stato di fondamentale importanza nello stabilizzare i prezzi, a fronte di una potente pressione dal lato della domanda diretta ai caseifici, per acquisire le enormi quantità di prodotto danneggiato. Le motivazioni di tale pressione era duplice: da un lato, una finalità solidaristica di sostegno ai caseifici in grave difficoltà; dall'altro motivazioni puramente speculative di alcuni operatori che miravano ad ottenere importanti quantità di prodotto al prezzo più basso possibile. La misura razionale – coordinata dal Consorzio e accettata dalle imprese – di rendere più costoso (1€ in più al Kg) il formaggio proveniente dai magazzini distrutti, ha simultaneamente raggiunto due obiettivi: dare piena soddisfazione alla motivazione solidale (chiedendo di compensare anche la parte di PR irrimediabilmente persa nel crollo dei magazzini di stagionatura), e azzerare completamente la motivazione speculativa stabilizzando i prezzi di vendita dopo lo shock del sisma.

Le vicende del post sisma evidenziano due aspetti che diventeranno via, via più importanti. Il primo aspetto è l'importanza del supporto diretto alle strutture casearie che racchiudono la fase più importante e finanziariamente più fragile di tutta la filiera: un supporto più incisivo, non solo i servizi di espertizzazione e controllo di qualità, ma in grado di migliorare le condizioni operative dei caseifici. (Se si accetta la metafora del sistema del PR come un "organismo", il Consorzio ha sempre di più assunto il ruolo che nell'organismo umano è svolto dalla tiroide). Il secondo aspetto, è la scoperta dell'esistenza di un grande potenziale di domanda in grado di rivolgersi direttamente al caseificio, accorciando – o eliminando – le fasi di intermediazione. Sarà appunto in era Covid-19 che questo segmento della domanda diretta, vedrà una espansione tale da non essere più trascurabile dal punto di vista commerciale.

Sul piano generale del funzionamento del sistema del PR, i costi transattivi tra le fasi della filiera – con particolare riferimento ai costi di intermediazione – costituiscono un antico problema strutturale nel settore. In larga misura, tali costi sono generati da squilibri di mercato nei rapporti di forza tra caseificio e stagionatore/commerciante e/o da asimmetrie nella valutazione del rischio, certamente non mitigate dalle cicliche fluttuazioni nei prezzi interni alla filiera stessa.

In un focus group tra numerosi operatori ed esperti nel settore del PR – tenuto nel corso del progetto PRISMA alla fine del 2019 – un punto su cui tutti concordarono con convinzione fu il giudizio negativo sui potenziali dell' @-commerce, certamente per quello che riguardava i problemi di commercio del prodotto, immediatamente a valle del processo di caseificazione e stagionatura. Le ragioni di tale scetticismo sono speculari alle considerazioni appena fatte sui costi transattivi, e sono molto utili per spiegare l' "equilibrio" nell'assetto strutturale di breve periodo del PR. In particolare, una delle conclusioni di quel focus group fu che era certamente vero che i costi di intermediazioni fossero un problema antico; dall'altro lato, non sembrava possibile trovare strumenti, o forme organizzative alternative perché, semplicemente, più "costose": difficile una maggiore integrazione verticale perché guardata con sospetto e diffidenza dagli operatori; non pensabile ricorrere a strumenti di tracciatura e standardizzazione degli accordi contrattuali (es: i contratti in blockchain sempre più frequenti nel settore agroalimentare) perché lontani dalla cultura degli operatori stessi; insostituibile l'opera di un intermediario di fiducia per quanto costosa (e superflua) possa apparire l'opera di mediazione stessa. In questo quadro, le soluzioni di vendita diretta – con particolare riferimento all' @-commerce – furono giudicate del tutto trascurabili e non convenienti per il rapporto assolutamente negativo, in termini di redditività, tra la scala delle vendite e i costi organizzativi, contrattuali e logistici. Conclusione: è vero che il settore è gravato da rilevanti costi transattivi ma tutto considerato – esperienza e storie passate di tentativi ed errori – questi rappresentano gli inevitabili costi di funzionamento del "migliore dei mondi possibili".

Come spesso avviene, le innovazioni hanno un lungo periodo di incubazione e di cambiamenti “sotto-traccia”.³ Nel caso dell’@-commerce i tentativi spontanei, via, via, nel corso del tempo, hanno reso questo canale non più trascurabile soprattutto per la crescita esponenziale degli ordini in era Covid. Inoltre, anche se il Consorzio per statuto non può intervenire direttamente nelle transazioni commerciali, ha da molto tempo sostenuto i progetti di commercio elettronico più strutturati e organizzativamente credibili. Questo fino a giungere all’avvio del progetto di Shop con la definizione di una piattaforma strutturata di @-commerce che costituisce un vero balzo in avanti nel tentativo di ridurre il costo dell’intermediazione e avvicinare i caseifici ai consumatori. Vedremo tra breve il perché, dopo aver visto la consistenza del segmento e la sua diffusione nel settore.

La platea degli attori nel segmento dell’@-commerce, calcolata alla fine del 2020, era formata da 80 caseifici, distribuiti per tipologia di attività, dimensione produttiva, provincia e zona altimetrica come riportato in *Figura 4*. In sintesi, circa un quarto dei caseifici pratica attività di @-commerce: dunque, un dato che rende questo processo di commercializzazione degno della massima attenzione per i suoi potenziali di sviluppo.

Osservando le figure è importante notare che:

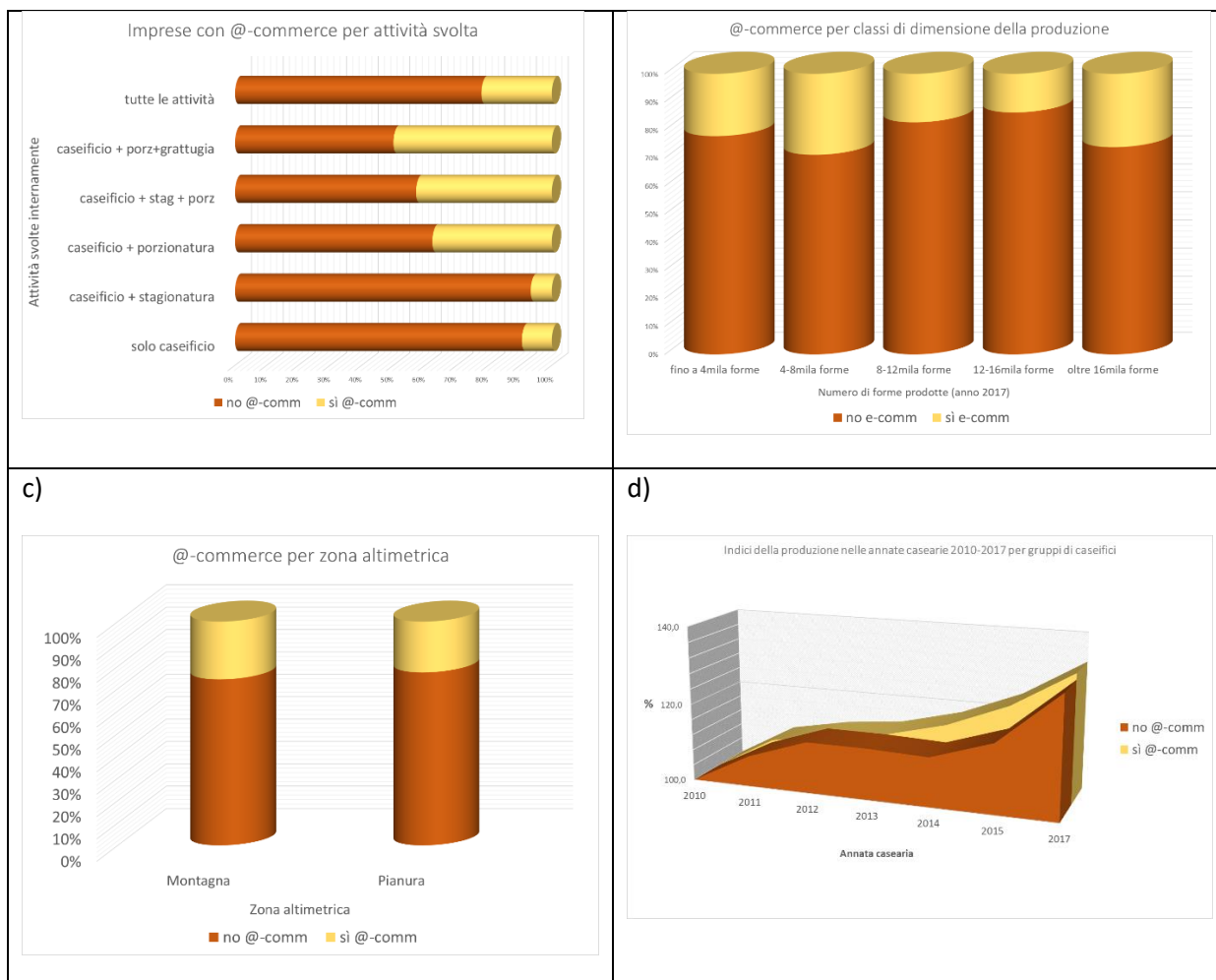
- a) L’@-commerce è maggiormente presente in imprese che svolgono più processi di trasformazione, con particolare riferimento alla porzionatura e grattugia: è assai probabile che il canale del commercio elettronico sia stato, al tempo stesso, una causa ed un effetto di tali organizzazioni della produzione;
- b) È interessante notare la presenza maggiormente polarizzata dell’@-commerce nelle piccole e nelle grandi imprese. Se per le imprese con capacità produttiva maggiore la presenza dell’attività di commercio elettronico è un risultato atteso, è di grande interesse la rilevanza di questo canale per i piccoli e piccolissimi caseifici; cioè proprio in quelle strutture dove ci si potrebbe aspettare una maggiore incidenza dei costi di attivazione/gestione del processo stesso.
- c) Non sembrano esserci differenze significative tra i caseifici nelle diverse zone altimetriche, nonostante le note differenze strutturali dei caseifici di montagna, mediamente più piccoli e maggiormente dispersi nel territorio, rispetto alla pianura.
- d) Si registra una differenza nella crescita relativa dei due gruppi: a fronte del generale aumento della produzione nel periodo 2010/2017 (+31,4%), il gruppo delle imprese con @-commerce mostra un andamento di crescita ancor maggiore e più stabile (+32,6%).

Figura 4 - Imprese con @-commerce per: a) tipo di attività, b) dimensione, c) provincia, d) zona altimetrica

a)	b)
----	----

³ Per un approfondimento sul tema generale del commercio elettronico e dei suoi limiti:

http://www.crpa.it/media/documents/crpa_web/Convegni/20080625_parmigiano/Report_link_solo_interni.pdf; p. 80.



Fonte: elaborazione propria dati raccolti nel corso della ricerca PRISMA (Archivio AIDA, siti web OCQPR e Consorzio PR).

In questo quadro, a Giugno a preso il via la piattaforma per il commercio elettronico promossa dal Consorzio. In primo luogo, tutte le 80 imprese sono presenti nel sito e visitabili grazie ai link disponibili nella pagina web del Consorzio⁴. Ma nella stessa pagina è possibile “entrare” nello Shop⁵ che alla fine del 2020 era composto da un nucleo iniziale di una decina di imprese che rappresentano la “biodiversità” del PR (razze delle bovine, stagionatura, zona altimetrica, prodotto bio). Questo primo gruppo di caseifici si è ulteriormente allargato in seguito ad entrate di altrettanti caseifici, in attesa di accreditamento al momento dell’avvio dell’iniziativa: nel gennaio 2021 i caseifici sono diventati 19.

La piattaforma su cui si regge lo Shop, nei fatti coordina tre soggetti economici: i caseifici, l’impresa (Calicantus) che cura in outsourcing la parte commerciale e legale degli ordini e, infine, il sistema dei corrieri. Un consumatore che entra nello Shop può comporre il suo carrello ordini scegliendo tra una vasta combinazione di prodotti proprio in virtù della diversità nelle linee produttive dei caseifici aderenti. A fine giornata gli ordini validati da Calicantus – che verifica il buon fine dei pagamenti on-line – vengono smistati ai diversi caseifici che hanno il compito di confezionare il prodotto ordinato. Quotidianamente i corrieri, via piattaforma, ricevono l’elenco dei caseifici da visitare per raccogliere le confezioni di prodotto che provvederanno a consegnare agli spedizionieri finali.

⁴ <https://www.parmigianoreggiano.com/it/caseifici-acquista-online/>

⁵ <https://shop.parmigianoreggiano.com/>

In apparenza tutto molto facile. In realtà, la quantità di lavoro organizzativo e nell'attuazione del disegno contrattuale incorporato nella piattaforma, e che ha permesso la sostenibilità economica dell'iniziativa, è direttamente proporzionale all'entità dei costi gestionali e transattivi che sono stati eliminati. Non c'è dubbio che qualora un singolo caseificio tentasse individualmente di aprire un canale di commercio elettronico, si troverebbe immediatamente di fronte ad una serie di vincoli organizzativi e di costi transattivi emergenti: ulteriori unità di personale dedicato alla gestione amministrativa e logistica; capacità di far fronte alla imprevedibile variabilità della domanda; assicurare qualità, visibilità e riconoscimento del prodotto; controllare la parte della logistica esterna all'impresa e garantire un corretto trattamento del prodotto; contrattare un prezzo equo del servizio di trasporto e consegna, gestire le eventuali rese e il customer care. È certamente possibile affidare in outsourcing uno, o più, di questi processi. Però, l'esperienza di utilizzo di agenzie esterne e l'uso di piattaforme tipo Amazon mostra, per il singolo caseificio, una fortissima riduzione della marginalità come inevitabile conseguenza di un mercato oligopsonistico in questo tipo di servizi logistici.

La piattaforma dello Shop evita con "relativa" facilità questi costi soprattutto per la scala dimensionale raggiungibile dall'insieme delle attività effettive e quelle potenziali ottenibili da nuovi aderenti. La scala raggiunta dallo Shop, e dalle sue prospettive di espansione, ha permesso al Consorzio di contrattare condizioni favorevoli e affidabili, sul versante della logistica, utilizzando i servizi commerciali e legali del partner esterno a condizioni economicamente sostenibili. In sintesi, la piattaforma ha reso possibile la trasformazione di molti costi fissi, in variabili, per i singoli caseifici; dall'altro lato, la maggiore scala dimensionale delle attività – e la prospettiva di relazioni stabili di periodo lungo – rende conveniente internalizzare questi processi da parte di partner specializzati ottenendo importanti economie di scala per l'intero sistema.

Naturalmente in questi processi di cambiamento degli assetti industriali niente è ovvio, niente avviene in modo automatico. Ma le maggiori difficoltà dell'operazione si manifestano, nei fatti, soprattutto dal lato del coordinamento dell'azione dei caseifici. Da punto di vista della dottrina economica, la piattaforma dello Shop può essere definita un "bene club"; cioè un bene comune creato, reso disponibile e rigenerato dall'azione coerente di un gruppo di agenti con interessi omogenei e comportamenti congruenti alla conservazione del bene stesso. In termini più operativi, questo significa la condivisione e l'accettazione di una lista non trascurabile di regole e comportamenti. In altri termini, per mantenere alta la reputazione e la visibilità dell'iniziativa sono necessari da parte di tutti i soggetti il controllo rigoroso sulla qualità del prodotto, la trasparenza dei comportamenti (eliminazione dei comportamenti opportunistici), l'accettazione delle regole di coordinamento condivise nel momento dell'adesione all'iniziativa. In sintesi, una spinta continua all'innovazione attraverso la cooperazione, fondata e orientata all'aumento della qualità del prodotto.

Se volgiamo indietro lo sguardo alla storia del PR, la forte cultura identitaria delle strutture casearie, storicamente assai poco propense ad accettare momenti di coordinamento, i motivi di pessimismo circa le sorti dell'iniziativa sono molteplici. Se invece lo sguardo si rivolge alle potenzialità dello strumento messo in campo per la gestione di un canale commerciale sempre più esteso, allora le prospettive sono indubbiamente più favorevoli e ricche di potenzialità positive.

Conclusioni

La FPR è stata in generale in grado di rispondere ai cambiamenti intervenuti nella domanda di prodotto da parte dei grossi attori della distribuzione, dell'industria alimentare, dell'HoReCa e dei consumatori. Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, hanno un ruolo positivo per la crescita dell'attività sia lo sviluppo di segmenti a valle della caseificazione, specializzati in alcune lavorazioni (porzionato di varie dimensioni, grattugiato), sia la presenza dei grossisti specializzati e degli esportatori che hanno rafforzato la dimensione dei mercati sia interni che, soprattutto, esteri. Ovviamente a ciò ha concorso la presenza costante delle istituzioni della filiera, ed in particolare del CFPR e OCPQR, che hanno promosso politiche attive di valorizzazione del prodotto attraverso il marketing, i controlli a garanzia della qualità del prodotto e l'offerta di servizi per adattarsi ai cambiamenti della domanda, fino ad arrivare ad azioni di promozione di e-commerce. La cooperazione, così come i maggiori grossisti o gli esportatori, hanno un ruolo fondamentale rispetto alla capacità di rispondere a volumi di domanda consistenti da parte dei grossi richiedenti della GDO, dell'industria di trasformazione e della ristorazione collettiva. I cambiamenti dimensionali ed organizzativi intervenuti nella FPR sono apprezzati dagli utilizzatori, che non segnalano problemi specifici di rapporto o di contrattazione con gli agenti della filiera. Molto apprezzato è lo sviluppo di trasformazioni a valle della caseificazione che allargano la tipologia dei formati ed ampliano l'offerta di servizi al consumatore fino al grattugiato. Il rafforzamento delle politiche di controllo della qualità lungo tutta la filiera e la trasparenza su questo aspetto è un elemento di importanza fondamentale, che i grossi utilizzatori sollecitano ad approfondire, affrontando e rendendo trasparenti al consumo anche temi quali il benessere degli animali e dei lavoratori o la sostenibilità di tutto il processo, inclusi i materiali di imballo.

Al tempo stesso, le interviste condotte ai GAS hanno evidenziato che anche le piccole strutture di produzione hanno dimostrato di saper ben rispondere ad esigenze di domanda di nicchia come volumi, ma importanti sotto il profilo delle tendenze da parte dei consumatori.

Tra i problemi ancora aperti va segnalata la permanenza della fluttuazione dei prezzi, seppur in una situazione che ha registrato un progressivo miglioramento nel corso del tempo.

In sostanza appare una filiera che ha saputo evolversi in modo positivo accettando le sfide poste da mercati e da grossi agenti sempre più complessi ed esigenti.