

Laudatio per MARCO ROSI

Tenuta dal Prof. Gian Piero Lugli

20 maggio 2004

La persona.

La storia di Marco Rosi imprenditore inizia nel 1967 quando, dopo il diploma di scuola media superiore, ottiene l'emancipazione giudiziale per fondare la società "Greci e Rosi". Nella storia industriale moderna, non si incontra frequentemente una persona che diventa imprenditore di prima generazione a soli 20 anni, avendo peraltro alle spalle un contesto familiare che non poteva offrire un rilevante supporto per la nuova attività (il padre era ferroviere mentre il fratello maggiore era ispettore vendite della ditta Baratta). Nel profilo di Marco Rosi si riscontra "voglia di fare", una certa ambizione unita all'orgoglio di creare valore, il gusto della sfida e la propensione a misurarsi col nuovo in condizioni di incertezza. Il *leit motiv* dell'interpretazione del mestiere di imprenditore da parte di Marco Rosi potrebbe essere dunque: **anticipare l'evoluzione della domanda per creare nuovi mercati.** L'imprenditorialità di Marco Rosi si espande oltre i confini aziendali assumendo ruoli pubblici al servizio della collettività quando:

- dal 1992 al 1998 assume la presidenza dell'Ente Fiere di Parma, contribuendo in maniera sostanziale al rilancio dell'azienda fieristica sia sul piano infrastrutturale (eliminazione dei soppalchi, costruzione di un centro polifunzionale ed incremento della

superficie espositiva per complessivi 42.000 mq) che sul piano dell'innovazione dei prodotti fieristici (estensione di CIBUS e lancio di GOTHA);

- dal 1999 al 2000 presiede la società editrice che pubblica la Gazzetta di Parma;
- dal 2000 presiede l'Unione Industriali di Parma;
- dal 2003 entra nella Giunta di Confindustria.

Marco Rosi ha saputo poi coniugare l'imprenditorialità aziendale e collettiva con impegni istituzionali in Federalimentare, nel Ministero del Commercio con l'Estero, nel Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza.

Nel tracciare il profilo di Marco Rosi è doveroso menzionare anche la sua passione per l'arte e il contributo che la sua azienda ha voluto dare alla tutela e salvaguardia del patrimonio artistico nazionale con:

- il restauro della cupola dell'Abbazia di San Giovanni Evangelista affrescata dal Correggio, realizzato nel quadro delle celebrazioni del cinquecentenario della nascita dell'artista;
- il restauro degli affreschi attribuiti al Cimabue nel Sancta Sanctorum in S.Giovanni Laterano;
- la sponsorizzazione della grande mostra dei Farnese.

Per la sua attività imprenditoriale e per i suoi contributi nel sociale, Marco Rosi ha ottenuto nel 1991 l'onorificenza di Commendatore della Repubblica e nel 2003 il più alto riconoscimento per un imprenditore: il Cavaliato del Lavoro.

L'imprenditore.

Marco Rosi nasce come imprenditore nel 1967 quando fonda una società di stagionatura e commercializzazione del Parmigiano Reggiano; l'esperienza commerciale si estende poi nel 1968 con l'apertura di alcuni esercizi al dettaglio per la vendita di formaggi e salumi, prima a Parma poi a Milano. La svolta industriale può essere fatta risalire al 1972-73 quando Marco Rosi inizia ad importare prosciutto cotto in lattine di banda stagnata dalla Danimarca e dall'Olanda. E' a questo punto infatti che Marco Rosi comprende l'opportunità di sviluppo di un mercato che, pur avendo radici storiche nazionali che risalgono al XIV secolo, non aveva mai avuto un posto di rilievo nella tradizione della cultura gastronomica italiana. Prima della industrializzazione, il prosciutto cotto era infatti vissuto dagli italiani come un sostituto lontano del prosciutto crudo; diversamente da quanto avveniva all'estero, e in particolare negli USA, la scelta del cotto era dunque ispirata nel nostro Paese essenzialmente dalla ricerca di convenienza. Prevedendo una sintonia nella evoluzione dei modelli di consumo e degli stili di vita dei paesi sviluppati, e scommettendo sulla possibilità di industrializzare la produzione e la distribuzione di un prodotto artigianale venduto al taglio con un alto coefficiente di servizio, Marco Rosi inizia a produrre il prosciutto cotto nel 1978. Il marchio Parmacotto nasce nel 1977 quasi contemporaneamente con l'inizio della produzione industriale. La decisione di assegnare al prodotto e all'azienda un marchio diverso dal nome dell'imprenditore è stata una scelta controcorrente per l'epoca, ma di grande lungimiranza in quanto Parmacotto poteva essere comunicato meglio di "Rosi" e

beneficiava peraltro del riferimento alla cultura gastronomica tipica del prosciutto, cosa fondamentale per superare il pregiudizio del surrogato.

La crescita in quota di Parmacotto dallo 0,5% nel 1990 fino alla attuale posizione di leader nelle vendite a volume, e di seconda marca nelle vendite a valore di prosciutto cotto rilevate dalla Nielsen, si deve alla manovra delle leve di marketing e in particolare alla comunicazione pubblicitaria. Si può ben dire che Parmacotto ha introdotto l'orientamento al marketing nel settore dei salumi, che poi si è velocemente diffuso per effetto dell'imitazione delle altre aziende. L'affermazione della marca Parmacotto si deve ad una serie di innovazioni fondamentali per il marketing dei salumi al taglio; l'azienda di Rosi si è distinta infatti per aver contribuito alla trasformazione del mercato dei salumi venduti al taglio convincendo il consumatore a richiedere una specifica marca e non una generica categoria merceologica. L'affermazione della marca Parmacotto può essere ricondotta a sei distinte politiche di marketing.

1. La manovra della leva della comunicazione pubblicitaria in un momento (1991) in cui gli altri competitors non utilizzavano questo strumento di marketing che, ad eccezione di Negroni con Negronetto, sembrava del tutto inadatto a supportare il sell out di un prodotto che veniva frazionato, venduto a peso e senza una confezione che lo rendesse riconoscibile.

2. Lo sviluppo di una copertura ampia dei mezzi di comunicazione (dalla stampa, alle affissioni fino alla televisione) per raggiungere in questo modo diversi target di acquirenti potenziali.

3. La consistenza degli investimenti pubblicitari, che nel periodo in cui si trattava di raggiungere la notorietà hanno inciso fino al 20% sul fatturato annuale, per poi scendere intorno al 6,5% attuale, dato che ora l'azienda deve solo mantenere i risultati raggiunti. Secondo una ricerca Nielsen del 2002, Parmacotto è il numero uno come brand awareness e qualità percepita nel prosciutto cotto.

4. L'utilizzo di testimonial in grado di modificare l'immagine del prodotto e di sostenere un posizionamento premium nel prezzo.

5. La comunicazione del prezzo consigliato all'interno degli spot, per contenere i margini di ricarico dei salumieri e sostenere così la crescita della domanda.

6. L'innovazione del packaging fornendo in aggiunta al prodotto una vaschetta trasparente con stampigliati marchio e punti, per agevolare il rivenditore nella confezione, rendere visibile la marca e fidelizzare la clientela attraverso una raccolta punti veicolata appunto attraverso la vaschetta.

La vaschetta ha svolto un ruolo determinante nell'affermare la marca nel prodotto venduto al taglio; questa soluzione è stata poi ritirata dopo alcuni anni dal lancio quando è diventata incoerente con le nuove strategie aziendali. La dismissione della vaschetta per la vendita del prosciutto cotto al taglio è stata infatti accompagnata dalla diversificazione nei salumi affettati. Questa scelta trova la sua giustificazione economica nei cambiamenti dei modelli di acquisto e consumo che, pur in ritardo rispetto agli altri paesi, hanno finito per affermarsi anche in Italia. Concentrazione e velocizzazione degli acquisti, riduzione dei tempi destinati al consumo e destrutturazione

dei pasti, hanno portato ad un aumento della incidenza del pre-affettato nelle vendite di salumi. La crescita in quota del pre-affettato, unitamente all'aumento della pressione di marketing, hanno determinato una progressiva riduzione della frammentazione dell'industria dei salumi; i primi quattro produttori, su una numerica di 300 imprese, rappresentano infatti attualmente poco meno del 60% delle vendite settoriali. Parmacotto ha iniziato a sviluppare il business del pre-affettato con l'acquisto di Parmamec nel 2001, vale a dire quando questo mercato era ancora nella sua "prima infanzia". L'azienda ha saputo crescere nel mercato del pre-affettato da zero al 13% di quota in tre anni, raggiungendo così la seconda posizione dopo Citterio; in termini di composizione del fatturato aziendale, il pre-affettato ha raggiunto oggi in Parmacotto il 54% delle vendite.

L'ampliamento del core business al pre-affettato ha rappresentato una sfida industriale notevole per Parmacotto. Si trattava infatti di migliorare la qualità del prodotto per rispettare la *promise* di una *shelf life* di trenta giorni in condizioni ottimali. Sottolineo in particolare a questo proposito l'allestimento di una camera sterile per il confezionamento del prodotto in atmosfera modificata. Sono cambiati inoltre i confini dell'area d'affari in cui operava l'azienda, che nel pre-affettato si estende a tutti i salumi nazionali.

L'azienda si sta ora preparando a lanciare una linea di nuovi prodotti: i piatti pronti derivati dalla tradizione salumiera con farciture interne ed esterne, né fritti né impanati, che andranno ad alimentare la categoria degli snack salati. I piatti pronti rappresentano un nuovo mercato per industria e distribuzione. Diversamente dai paesi commercialmente più evoluti dove le imprese commerciali hanno

saputo integrarsi a monte nel marketing dei piatti pronti e della gastronomia industriale, Rosi prevede che in Italia, con alcune eccezioni, la Grande Distribuzione Organizzata non sarà in grado di cogliere questa opportunità che invece sarà sfruttata dall'industria di marca. Si sta così completando il processo di evoluzione dell'impresa che da azienda di produzione di prosciutto cotto si è trasformata prima in azienda di salumi affettati e ora si appresta a diventare un'azienda alimentare ad ampio spettro. In questa evoluzione dell'azienda, il marchio Parmacotto rappresenta un elemento di continuità in grado di coniugare la tradizione con l'affidabilità, la qualità e la modernità dei nuovi prodotti.

Sul fronte dei rapporti di canale, Parmacotto è leader nella Grande Distribuzione. Nei formati a libero servizio, la penetrazione distributiva di Parmacotto raggiunge il 33% come numerica ed il 73% come ponderata nel pre-affettato, mentre nel prodotto al taglio la numerica raggiunge il 20% e la ponderata il 35%. Lo scostamento tra numerica e ponderata indica la grande rilevanza dei distributori che trattano Parmacotto sia nel pre-affettato che nel prodotto al taglio. Il trade marketing nei confronti della Grande Distribuzione viene declinato a livello territoriale con iniziative differenziate in funzione della dimensione dei punti vendita: si tratta in particolare di isole assistite con giochi e assaggi, volantini con buoni sconto, dondolini e segnalineari, cartelli sui carrelli.

Per migliorare la penetrazione del dettaglio tradizionale e della Distribuzione Organizzata, l'azienda garantisce un alto livello di servizio con la consegna diretta a punto vendita. Per aumentare la penetrazione, l'azienda sta utilizzando inoltre in maniera massiccia la leva della comunicazione indiretta attraverso le manifestazioni

sportive; si tratta in particolare della partnership iniziata nel 1991 col Milan e nel 1999 con la Juventus sul piano della cartellonistica e delle interviste con la marca nello sfondo, per finire con la sponsorizzazione della Lazio nel 2003-2004. La sponsorizzazione sportiva è una forma di comunicazione che non ha come target solo il consumatore finale, ma anche e soprattutto il dettagliante che preselezionando fino a tre marche di cotto, una per fascia prezzo, finisce di fatto per condizionare gli acquisti del consumatore.

I risultati economici.

In un momento di forte rallentamento del ritmo di crescita dei consumi alimentari, il fatturato di Parmacotto è cresciuto del 15% nel 2003 rispetto al 2002 raggiungendo la dimensione di 111 milioni di euro. Per sostenere la crescita del fatturato, Parmacotto guarda anche al di fuori dei confini nazionali. L'ultima sfida per Parmacotto è infatti l'internazionalizzazione; una sfida di grande portata per un'azienda di piccole dimensioni che opera in un settore tradizionale dove i distributori stranieri sono molto presenti con propri marchi. L'internazionalizzazione è di fatto accessibile anche perchè Parmacotto non è solo un marchio aziendale, ma è anche un marchio collettivo dal momento che comprende la denominazione del distretto industriale. La teoria economica ha ampiamente dimostrato che l'affermazione sui mercati esteri di una piccola impresa si fonda essenzialmente sulla massa critica e sulla reputazione del contesto distrettuale in cui è inserita. Parmacotto vende negli USA dal 1994 e negli altri paesi dal 2000; l'8,5% del

fatturato è realizzato all'estero, 5,5% di pre-affettato e 3% di prosciutto cotto intero.

Nel 2003 il numero dei dipendenti è salito a 340 unità portando così il fatturato per dipendente a 326.000 euro, un valore molto prossimo alla media settoriale. L'utile prima delle tasse e degli ammortamenti ha raggiunto invece il 12,5% del fatturato, un valore relativamente alto per l'industria alimentare.

Conclusione.

Marco Rosi ha acquisito sul campo, con la sua attività imprenditoriale, competenze e capacità di marketing di assoluta eccellenza. La trasformazione del settore dei salumi da industria artigiana a industria *marketing oriented* si deve in gran parte al suo lavoro di pioniere. Infine, Marco Rosi ha dimostrato che anche le PMI industriali possono manovrare con successo leve di marketing soggette ad economie di scala.