

Il caso Acetum Srl

L'azienda, la sua storia

Acetum Srl ha la sede a Motta di Cavezzo (Modena) nella struttura storica, ora completamente ristrutturata, delle ex Cantine Motta (fondate nel 1906).

Oggi l'impresa occupa quarantacinque addetti e produce Aceto Balsamico di Modena, Aceto Balsamico Tradizionale di Modena e altri prodotti basati sull'Aceto Balsamico di Modena.

Acetum è associata al Consorzio Aceto Balsamico di Modena, al Consorzio Tutela Aceto Balsamico Tradizionale di Modena e al US Vinegar Institute.

Pur attiva solo dal 1991, Acetum è rapidamente diventata protagonista del mercato nazionale e dei mercati esteri (esporta oltre l'85% del proprio fatturato), specie negli USA, Regno Unito, Germania, Svizzera e paesi del Commonwealth. In particolare, Acetum è leader di mercato negli USA, in Germania e in Australia.

Acetum esporta per oltre l'85% del proprio fatturato.

Produce anche aceto Kosher per le comunità ebraiche, una delle poche aziende che ha saputo cogliere questa opportunità di mercato.

L'azienda nasce dall'incontro tra due famiglie, i Bombarda e i Mazzetti. Mazzetti, un nome storico nell'aceto balsamico, aveva da poco lasciato l'azienda in cui operava in precedenza e si unisce ai quattro fratelli Bombarda apportando la sua conoscenza del prodotto e dei mercati esteri, affinata già a partire dagli anni '70.

Acetum detiene oltre un quarto del mercato dell'Aceto Balsamico di Modena.

Nel corso degli anni Acetum ha conosciuto una crescita notevolissima sia in termini di fatturato che in termini di volumi di Aceto Balsamico prodotto. Attualmente Acetum sta investendo molto in impianti di invecchiamento e depositi di aceto

balsamico. I reparti di invecchiamento, totalmente ricostruiti con botti e tini di diverse capacità ed essenze lignee, sono al vertice della capienza per il settore: il volume totale in invecchiamento in legno infatti si avvicina ai cinque milioni di litri, ponendo così l'Azienda al primo posti nello stoccaggio di prodotto. Ad oggi, Acetum ha dunque 5 milioni di litri di Aceto Balsamico in invecchiamento, un volume paragonabile a quello delle più grandi cantine (di vino) del mondo. La più grande azienda vinicola del mondo, la Gallo Winery (USA) ha circa 12 milioni di litri di vino in invecchiamento.

Andamento del fatturato e della produzione¹ negli ultimi anni

Anno	Fatturato
2002	21 mil. €
2001	17,5 mil. €
2000	10 mil. €

Anno	Volumi di Aceto Balsamico (in litri)	% sul totale del mercato
2002	11.162.000	26,9%
2001	8.425.000	23,6%
2000	7.759.000	18,9%
1999	6.707.000	22,7%
1998	4.436.000	19,1%

Il prodotto, il mercato, il contesto competitivo

Acetum produce Aceto Balsamico di Modena e Aceto Balsamico Tradizionale: i principali competitori sono naturalmente localizzati nella provincia di Modena e competono per il mercato nazionale e internazionale, dove l'aceto balsamico nel corso degli ultimi 10-15 anni ha conosciuto un notevole successo di mercato. Non è un caso che Acetum sia fortemente orientata all'export (85% del fatturato): in alcuni casi l'Aceto Balsamico di Modena è paradossalmente più conosciuto e usato all'estero, specie nella

¹ Fonte dei dati: Ufficio Repressione Frodi di Modena, Ministero Agricoltura e Foreste

grande distribuzione e nei negozi specializzati.

Il prodotto "Aceto Balsamico di Modena"

Il prodotto Aceto Balsamico di Modena si colloca all'interno del vasto mondo dei prodotti agroalimentari italiani tipici, che nel corso degli ultimi anni sono stati "riscoperti" dai mercati globali e rappresentano oggi uno dei vanti del made in Italy nel mondo. Rispetto ad altri prodotti però, quali la pasta alimentare, il prosciutto di Parma, il Culatello di Zibello, il Parmigiano Reggiano e altri, l'aceto Balsamico ha una caratteristica positiva molto particolare: negli ultimi 5-10 anni ha avuto delle performance soprattutto sui mercati internazionali decisamente spettacolari, passando da prodotto conosciuto quasi soltanto nella sua zona di produzione a prodotto famoso nel mondo.²

Da ricordare e da precisare che gli aceti balsamici in realtà sono tre: Aceto Balsamico Tradizionale di Modena DOP, Tradizionale di Reggio Emilia DOP e Aceto Balsamico di Modena.

Oltre all'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena (Dop) esiste l'Aceto Balsamico di Modena, in attesa di IGP.

I primi due necessitano di una produzione tipicamente artigianale, con un disciplinare di produzione molto severo e un invecchiamento di almeno 12 anni, il che comporta che la produzione è

necessariamente limitatissima (12.700 litri il totale delle due DOP nel 2002).

Questi due prodotti sono protetti dalla DOP³ dal 2000.

L'Aceto Balsamico di Modena (ABM), viceversa, pur esistendo come denominazione dal 1965 (anno in cui entra in vigore un D.L. nell'ambito della legislazione italiana sugli aceti), ha avuto vicissitudini tecnico-giuridiche poco

favorevoli ed è tuttora in attesa del riconoscimento IGP in sede comunitaria. La scadenza cui tutti gli operatori del comparto guardano con apprensione per sapere se l'attesa IGP sarà riconosciuta è il 20 aprile del 2005.

Il paradosso dell'Aceto Balsamico è che questo doppio livello di produzione (prodotto tradizionale e prodotto "moderno" che conserva molte caratteristiche di quello tradizionale) non ha causato né il deprezzamento del prodotto moderno né il decadimento del prodotto tradizionale. Al contrario, il prodotto "moderno" ha saputo via via conquistare quote di mercato, consolidare il suo valore sul mercato senza cannibalizzare il prodotto tipico, al contrario consentendo sinergie importanti.

Le aziende che hanno la licenza API (Acetifico Produttore Imbottigliatore), che consente di imbottigliare ABM, sono 54 in tutto per una produzione complessiva di 42 milioni di litri (anche se molte di queste sono licenze attribuite molti anni fa e che corrispondono ad aziende ormai non più operative o quasi).

Per quanto riguarda l'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena, 634 sono le aziende che si sono registrate aderendo al censimento indetto dalla Commissione Tecnica di Garanzia e che hanno oggi facoltà di commercializzare il prodotto (senza contare le numerose famiglie modenesi che hanno un acetaia nel sottotetto e producono per l'autoconsumo). Per rendere l'idea dell'importanza della cultura dell'aceto in questa zona, basti ricordare che in tutto il resto d'Europa la produzione totale acetica (con questo comprendendo tutta la produzione acetica, quindi: aceti di mele, di malto, di riso, aceto di alcool) è prodotta da soli 163 acetifici.

Il contesto competitivo

Il mercato dell'ABM vale oggi circa 100 milioni di Euro⁴, lo stesso fatturato del Vino Lambrusco. In attesa del riconoscimento IGP, le aziende produttrici socie del Consorzio Aceto Balsamico di Modena hanno intrapreso la strada della certificazione volontaria di prodotto, garantendo il percorso di tracciabilità

² Tra il 1994 e il 2001 l'incremento della produzione di ABM è stato del 318%. Fonte: intervento di Alberto Mantovani al convegno CCIAA di Modena del 4/02/2003 "L'aceto balsamico nella storia, nella cultura e nel diritto".

³ Denominazione di Origine Protetta, regolamento n. 813 del 17/04/2000 della Commissione Europea

⁴ R&I s.r.l. - Indagine sull'industria agro-alimentare in provincia di Modena, maggio 2003

all'interno del sistema produttivo, e fornendo al consumatore finale l'assicurazione di acquistare effettivamente Aceto Balsamico di Modena. La produzione interessata da questo tipo di certificazione rappresenta quasi il 90% del fatturato realizzato nel 2001 dalle imprese del comparto.⁵

Questa certificazione prevede l'utilizzo di mosti provenienti dalla Regione Emilia-Romagna e un invecchiamento minimo del prodotto in botti di legno di 60 giorni. Una autoregolamentazione più severa della legislazione vigente che su questi due punti non pone limiti.

Il consorzio richiede ai soci inoltre la rispondenza a precisi criteri di qualità e ad un preciso disciplinare di produzione, più severo rispetto alla legislazione nazionale, per tutelare la qualità del prodotto e il consumatore.

In questa situazione di rapida crescita del mercato e di veloce mutamento del panorama dei produttori, dove a fianco dei nomi storici (Fini, Giusti, Monari Federzoni, Del Duca e altri) proprio a causa del successo del prodotto entrano in campo nuovi attori, Acetum si inserisce a pieno titolo.

Non a caso Acetum viene creata nel 1991, proprio all'inizio del grande successo sul mercato del prodotto ABM.

Fin dall'inizio, Acetum punta ad espandersi sui mercati internazionali. Dal punto di vista degli sbocchi commerciali, Acetum si è orientata fin dall'inizio alla GDO e ai negozi di specialità alimentari che, soprattutto negli Stati Uniti, sono molto spesso delle realtà grandi e diffuse in modo capillare.

L'azienda ha compiuto un notevole sforzo nel tentativo di orientarsi al cliente e alla qualità del prodotto, codificando un sistema di classificazione dei prodotti che è stato recentemente proposto anche al Consorzio Produttori Aceto Balsamico di Modena, per farlo diventare uno standard come poi sta avvenendo.

Il consumatore infatti spesso confonde l'Aceto Balsamico di Modena con l'Aceto

Balsamico Tradizionale, un prodotto che ha un invecchiamento minimo di 12 anni e viene tuttora prodotto con tecniche artigianali.

Nell'ambito dell'Aceto Balsamico di Modena infatti possono esserci notevoli differenze qualitative, dovute alla possibilità offerta dall'attuale legislazione di usare ingredienti diversi e con un ampio differenziale di costi: l'Aceto Balsamico di Modena può essere fatto con mosto cotto (che è lo stesso ingrediente del tradizionale), con mosto concentrato, con più o meno aceto di vino, e con l'aggiunta di caramello... (al proposito si ricorda che quest'ultimo ingrediente è normato fin dal 1933 con un Regio Decreto che autorizzava i produttori Fini e Giusti) Le differenze di qualità e di prezzo sono notevoli. Lo sforzo di Acetum in questi anni è stato di classificare l'Aceto Balsamico di Modena in base alle sue qualità organolettiche.

Il sistema delle 4 foglie sviluppato da Acetum è il primo esempio di classificazione organolettica dell'ABM

Acetum, conscia delle difficoltà dei consumatori a scegliere tra la vasta gamma di qualità - e di prezzi - esistente sul mercato per l'Aceto Balsamico di Modena, ha prima

sostenuto e poi applicato il sistema di qualità proposto dall'AIB, l'Associazione degli Assaggiatori Italiani Balsamico, i quali hanno messo a punto un sistema per la analisi sensoriale del prodotto, che ne valuta le caratteristiche percepite a livello organolettico - o descrittori - e ne dà un giudizio qualitativo misurabile. Dall'incrocio tra le misurazioni AIB e gli utilizzi in cucina del prodotto, è sorto un interessante sistema di indicazione delle qualità del prodotto, che viene diviso in quattro categorie qualitative differenti, le quali sono contraddistinte con un simbolo sempre più noto agli operatori commerciali e a i consumatori.

Il sistema delle 4 foglie.

I prodotti certificati si presentano sul mercato con una piccola striscia colorata



⁵ R&I s.r.l. - Indagine sull'industria agro-alimentare in provincia di Modena, maggio 2003

stampata sulle etichette. La striscia riporta il logo di un cappello da cuoco, sormontato da un numero variabile di foglie di vite, da una a quattro: il numero delle foglie, ed il colore di fondo della striscia indicano in modo diretto, semplice ed efficace ai consumatori il livello della qualità che essi stanno apprestandosi ad acquistare e consumare. Un cartellino su ogni bottiglia spiega le differenze tra le quattro qualità, e gli usi più appropriati di ciascuna di esse.

Il sistema di classificazione con le 4 foglie è servito ad Acetum anche per raggiungere la certificazione di prodotto. Infatti, conscia delle difficoltà per i consumatori (specie internazionali) nel determinare la qualità del prodotto, per prima Acetum ha misurato la qualità dei propri prodotti in termini scientifici, suddividendola in determinate 'classi' o categorie. Acetum ha impostato l'intero proprio ciclo produttivo sulla base di tali segmenti qualitativi, ed ha sottoposto la propria produzione a certificazione di prodotto. Nel dicembre 2000, dopo un processo organizzativo di circa due anni, CsQa ha rilasciato tale certificazione, che rappresenta in assoluto la prima certificazione di prodotto rilasciata ad un aceto balsamico di Modena.

Da un punto di vista operativo l'impresa ha interamente ricostruito i reparti di invecchiamento dell'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena, con botti e tini di diverse capacità ed essenze lignee come peraltro previsto dal disciplinare di produzione del prodotto.

Come abbiamo spiegato in precedenza, tuttavia, l'Aceto Balsamico Tradizionale è per sua stessa natura un prodotto disponibile sul mercato in quantità estremamente limitate e non è sufficiente per basare su di esso un'attività industriale. La produzione di tradizionale pesa per non più del 2% sul fatturato di Acetum.

Le linee per la produzione dell'Aceto Balsamico di Modena sono invece completamente automatizzate e permettono, una volta che l'aceto ha raggiunto il grado di invecchiamento desiderato, di realizzare in automatico l'intero procedimento dalla botte alla confezione, eventualmente anche già pallettizzato.

La chiave del successo

"Qual è la chiave del nostro successo? Il dinamismo. Siamo un'azienda molto dinamica. Siamo veloci a prendere le decisioni e quando le prendiamo andiamo avanti velocemente"

Acetum è cresciuta in particolare con le esportazioni, in particolare Germania, Francia, USA e Australia dove Acetum è il leader di mercato. Questa crescita veloce è stata possibile, in un settore dove non è sempre facile far apprezzare il prodotto ai buyers e ai responsabili acquisti della distribuzione, grazie soprattutto alla notevole esperienza sui mercati esteri di Cesare Mazzetti e grazie alla capacità manageriale e commerciale dei fratelli Bombarda.

La crescita è stata in buona parte autofinanziata tramite il reinvestimento dei profitti oltre ai normali strumenti di finanziamento

Negli anni Acetum ha investito moltissimo nell'aumento della capacità produttiva e di stoccaggio, tanto da essere oggi ai vertici del mercato per capacità di stoccaggio.

Nella sede storica, oggi sono ospitati l'impianto di imbottigliamento, 2 acetarie tradizionali e una parte del reparto invecchiamento di ABM.

Negli anni, Acetum ha aggiunto un deposito di invecchiamento per L'Aceto Balsamico di Modena a Mirandola, il secondo capannone nella sede di Cantine Motta, il terzo deposito di invecchiamento per L'Aceto Balsamico di Modena a San Prospero.

Attualmente si sta concludendo la costruzione del nuovo centro logistico a Cavezzo in cui verrà trasferito, nella prima metà del 2004, tutto l'imbottigliamento.

Dal punto di vista commerciale, il dinamismo dell'impresa si esprime con la partecipazione alle principali fiere internazionali: Anuga di Colonia (biennali, anni dispari), Sial di Parigi (anni pari), Cibus di Parma (anni pari), Fancy Food di New York e di San Francisco, oltre ad alcune fiere locali.

Oltre a questi notevoli investimenti dal punto di vista della promozione, Acetum è

molto attenta anche alla comunicazione e alla stampa.

Testimonianza di questa attenzione sono le numerose uscite su riviste di settore, le sponsorizzazioni sportive, le relazioni con il territorio (scuole, istituzioni locali), i rapporti con Slow Food e la strada dei vini e dei sapori, la partecipazione a ricerche e pubblicazioni relative all'Aceto Balsamico, nella consapevolezza che è necessario contribuire a diffondere sempre più la conoscenza della cultura alimentare e del prodotto ABM nello specifico.

L'ambiente di lavoro

Acetum adotta il sistema HACCP ed è dotata di un laboratorio interno per l'analisi e il campionamento del prodotto.

Rispetto al sistema di classificazione delle 4 foglie, l'impresa ha formato alcuni dei suoi dipendenti per farli diventare assaggiatori accreditati dall'AIB, in modo da poter contare su personale sempre più qualificato anche in un settore relativamente nuovo come l'analisi sensoriale.

Il percorso di crescita manageriale

La struttura manageriale di Acetum è composta da Cesare Mazzetti, direttore commerciale e presidente, tiene i rapporti con le istituzioni; Marco Bombarda, direttore amministrativo e di produzione; Andrea Bombarda, Responsabile stampa e comunicazione e sistemi operativi, che inoltre si occupa dei rapporti con le associazioni di assaggiatori che operano in ambito alimentare; Cinzia Bombarda è direttore commerciale estero; Luca Bombarda è export manager per gli USA.

Si tratta dunque di una struttura manageriale per certi versi atipica e disegnata su misura per le caratteristiche personali di ognuno dei manager (e soci). Mazzetti e Marco Bombarda nell'organigramma corrispondono a una classica suddivisione funzionale, gli altri tre fratelli si dividono le responsabilità commerciali secondo criteri che sono stati messi a punto negli anni seguendo la vocazione di ognuno.

Le pratiche e le prestazioni, i fattori di successo sul mercato.

Tra le prassi eccellenti di Acetum si possono annoverare alcuni percorsi di fidelizzazione verso i propri clienti, con i quali l'impresa ricerca un rapporto di partnership nel tempo anziché di semplice fornitura.

Non è un caso che Acetum, che conta circa 530 clienti e circa 1200 ordinazioni annue, abbia avuto nel 2001 soltanto due ordinazioni contestate, e non per la qualità del prodotto.

Altrettanto importanti per Acetum sono i percorsi di cambiamento e miglioramento aziendale, ad esempio il già citato sistema di classificazione dei prodotti divenuto standard di mercato.

I rapporti di partnership con i clienti si concretizzano ad esempio nello studio e ricerca di nuovi prodotti, in particolare quelli basati sull'Aceto come Blaze (un prodotto introdotto recentemente sui mercati esteri che sta avendo un notevole successo)

Acetum, in questo senso pienamente in linea con le tendenze della GDO, è fortemente orientata anche alla fornitura di prodotto con private label: 26 sono i diversi formati di bottiglie, tra cui alcuni anche orientati al catering, pensati per il private label.⁶

Per quanto riguarda il prodotto a marchio proprio, Acetum ha una gamma molto ampia di soluzioni per quanto riguarda il packaging, il tipo di bottiglia e la qualità del prodotto: circa 12 diverse confezioni di ABM, oltre all'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena e ad altri prodotti, quali il condimento balsamico bianco, la salsa balsamica piccante e una vasta selezione di aceti di vino prodotti con fermentazione lenta a truciolo.

⁶ Private label, una tendenza molto forte nella GDO italiana e straniera, significa che il rivenditore chiede al fornitore di etichettare e marchiare il prodotto con il proprio marchio.

fare rilevanti investimenti in capacità produttiva e in stoccaggio.

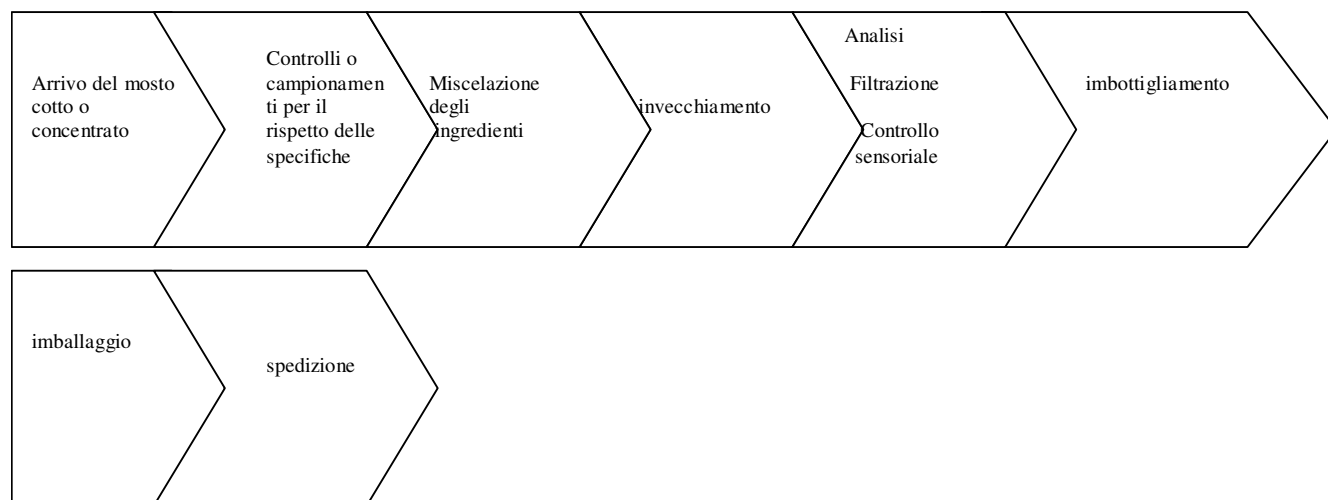


Fig. 1: il processo produttivo di Acetum: tutto avviene internamente

Conclusioni

Acetum ha come obiettivo per i prossimi anni di consolidare il suo marchio e il suo sistema di classificazione in Italia e all'estero, di rafforzare la sua leadership sui mercati esteri e di introdurre gradualmente nuovi prodotti, mirati alla Grande Distribuzione e al catering: da un lato, prodotti basati sul balsamico (ad esempio Blaze, la prima "glassa" balsamica) e dall'altro accreditarsi come leader nel settore degli aceti di qualità (anche aceti di vino, aceti di mele eccetera).

In sintesi, Acetum rappresenta un caso paradigmatico di come utilizzare uno dei prodotti tipici della regione, valorizzato dalla generale riscoperta dei giacimenti gastronomici italiani, per costruire un'attività industriale di successo. Dinamismo imprenditoriale, grande attenzione ai processi produttivi e alla qualità, orientamento al mercato e ai consumatori (sistema di classificazione, certificazione di prodotto, orientamento al private label).

Si tratta dunque – e questo è uno degli elementi di interesse – di un'impresa che partendo da una situazione simile a quella di molte imprese della regione ha saputo diventare una realtà d'eccellenza, tra le aziende leader nel suo mercato di riferimento, coniugando una capacità commerciale non comune con il coraggio di